

Ing. Günter Hanifl

**Werkzeug Balanced Scorecard,
Schwerpunkt Qualitätskosten
der Firma
Maschinenfabrik KBA - Mödling AG**

eingereicht als

Diplomarbeit

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

WIRTSCHAFTSINGENIEURWESEN

Neustift an der Lafnitz, 2010

Erstprüfer: Herr Prof. Dr. V. Tolkmitt

Zweitprüfer: Herr Prof. Mag. E. Greistorfer

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	8
1. Konzern und Firmenbeschreibung	12
2. Kennzahlen	16
3. Die Balanced Scorecard (BSC)	17
3.1 Aufbau einer Balanced Scorecard	20
3.1.1 Vision, Mission und Strategie	21
3.1.2 Finanzperspektive	23
3.1.3 Kundenperspektive	26
3.1.4 Interne Prozesse	29
3.1.5 Lernen und Entwicklung	31
3.2 Checkliste zur Erstellung einer Balanced Scorecard	35
3.2.1 Zielfindung	35
3.2.2 Strategisches Koordinatensystem	37
3.2.3 Aktionen im strategischen Koordinatensystem	38
3.2.4 Bündeln der Aktionen zu strategischen Projekten	38
3.2.5 Durchführung der strategischen Projekte	39
3.2.6 Berichts – Scorecard	40
3.2.7 Feedback und Lernprozess nutzen	41
4. Die Einführung der BSC im Konzern	41
4.1 Allgemein	41
4.2 Angebot	42
4.2.1 Ausgangssituation	42
4.2.2 Ziele des Workshops	43
4.2.3 Moderation des Workshops Prozessmanagement	43
4.3 Inhalt Workshop Prozessmanagement	44
4.3.1 Gründe für Prozessmanagement	44
4.3.1.1 Aktuelle Entwicklung im Management	44
4.3.1.2 Entwicklung im Umfeld	44
4.3.1.3 Status in vielen Organisationen	44
4.3.1.4 Prozessmanagement optimal	46
4.3.1.5 Nutzen aus Prozessorientierung	46

4.3.2 Wesen der Prozesse	47
4.3.2.1 Prozessorientierung	47
4.3.2.2 Kernkompetenzen, Kernprozesse	47
4.3.2.3 Schnittstellen von Prozessen	48
4.3.3 Die acht QM – Grundsätze der ISO 9001:2000	48
4.3.4 Zugang und Inhalte der ISO 9001:2000	49
4.3.4.1 Vergleich der Mindestanforderungen ISO 9001:1994 mit ISO 9001:2000	50
4.3.5 Umsetzung des Prozessmanagements	50
4.3.5.1 Schritte zur Prozessorientierung	50
4.3.5.2 Aufgaben des Prozessowners	51
4.3.6 Überblick Balanced Scorecard	52
4.3.7 Durchgängiges Beispiel eines prozessorientierten Managementsystems	53
4.4 Protokoll Workshop Prozessorientierung	55
4.5 Ausarbeitung Workshop	59
4.6 Projektstart BSC – KBA – Mödling AG	73
5. Was hat die BSC bewirkt bzw. verändert (Vergangenheit, Gegenwart)	76
5.1 Warum die Balanced Scorecard bei der KBA – Mödling AG	76
5.2 Theorie und Praxis oder: Wie dicht Euphorie und Frust beieinander liegen	78
6. Welche Ziele wurden schon erreicht und welche Ziele sollen noch erreicht werden	81
7. Spezielle Betrachtung des Qualitätsmanagements hinsichtlich Kundenzufriedenheit, Liefertreue, Qualitätsabweichungen und Lieferantenbewertung	87
7.1 Kundenzufriedenheit	88
7.1.1 Kundenzufriedenheit allgemein	88
7.1.2 Kundenzufriedenheit bei KBA – Mödling	89
7.1.3 Kundenzufriedenheit Planeta	90
7.1.4 Kundenzufriedenheit Würzburg	93
7.1.5 Kundenzufriedenheit direkte Kunden	94

7.2 Liefertreue	97
7.2.1 Liefertreue allgemein	97
7.2.2 Liefertreue bei KBA Mödling	98
7.3 Qualitätsabweichungen	98
7.3.1 Qualitätsabweichungen allgemein	98
7.3.2 Qualitätsabweichungen bei KBA Mödling	100
7.4 Lieferantenbewertung	102
7.4.1 Lieferantenbewertung allgemein	102
7.4.2 Lieferantenbewertung bei KBA Mödling	104
8. Resümee	109
Literaturverzeichnis	111
Eidesstattliche Erklärung	112

Abkürzungsverzeichnis

ADAC	Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e. V.
Abb.	Abbildung
AWB	Abweichungsbericht
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business to Business
CAQ	Computer Aided Quality
DE	Einkauf allgemein
d. h.	das heißt
DV	Verkauf Leitung
DVS	Verkauf und Service
DVSQ	Verkauf und Service Qualitätssicherungsfunktion
dzt.	derzeit
EBIT	earnings before interest and taxes
EVA	Economic Value Added
evtl.	eventuell
ERP	Enterprise resource planning
etc.	et cetera
F & E	Fertigung und Entwicklung
gel.	geliefert
i. d. R.	in der Regel
KBA	Maschinenfabrik KBA-Mödling AG
KBA-Mödling	Maschinenfabrik KBA-Mödling AG
KC	Controlling
KD	Datenverarbeitung
KPI	Key Performance Indicators
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KR	Finanzielles Rechnungswesen
kum.	kumuliert
KZ	Kennzahl
LIS	Lieferanteninformationssystem
LPORT	Lieferantenportal

MA	Mitarbeiter
MM	Mangelmeldung
o. g.	oben genannte
OTL	on time delivery
PC	Productcenter
Pos.	Position
ppp-Rate	Purchasing power parity Rate
PW	Produktgruppe Wertpapier
QMH	Qualitätsmanagementhandbuch
QM	Qualitätsmanagement
Q-Kosten	Qualitätskosten
ROCE	Return on Capital Employed
S	Service
S.	Seite
SDAX	Small-Cap-DAX
T	Leitung technischer Bereich
TA	Auftragsplanung
TAL	Lager und Wareneingang
TAQ	Qualitätssicherung Wareneingang
TE	Einkauf allgemein
TF	Leitung Finanzbereich
TFF	Fertigungstechnik
TFM	Fertigung Montage Mödling
TFZ	Fertigung Montage Ternitz
tlw.	teilweise
TP	Personal, Kassa
TPA	Leitung Product Center Eigene Produkte/Aggregate Planeta
TPS	Service Anleger
TPSQ	Service Anleger Qualitätssicherungsfunktion
TQ	Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement
TQV	Qualitätssicherung Vorbereitung
TW	Customer Suport
TWS	Service Wertpapier
TWSQ	Service Wertpapier Qualitätssicherungsfunktion
usw.	und so weiter

u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
verantwortl.	verantwortlich
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton	18
Abb. 2: Ziele einer Perspektive mit Kennzahl, Vorgabe und Maßnahme	20
Abb. 3: Abhängigkeit zwischen Vision, den vier Perspektiven und der Strategie	25
Abb. 4: Die klassischen Kernprozesse eines Produktions- oder Dienstleistungsunternehmens nach Kaplan und Norton	29
Abb. 5: Der Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive nach Kaplan und Norton	34
Abb. 6: Funktional orientiertes Organigramm	45
Abb. 7: Funktionale versus Prozessorganisation	45
Abb. 8: Strategiefokus	46
Abb. 9: Prozessorientierung und der Systemansatz	47
Abb. 10: Beispiel für ein Prozessmodell	48
Abb. 11: QM-Prozessmodell der ISO 9001:2000	49
Abb. 12: Spektrum der Umsetzung von Prozessmanagement in einem Unternehmen	51
Abb. 13: Balanced Scorecard (BSC) zur Strategieoperationalisierung	52
Abb. 14: Aufbau einer BSC	52
Abb. 15: Wechselbeziehungen der BSC	53
Abb. 16: Enabler	53
Abb. 17: Gesamtdarstellung von Kennzahlen	54
Abb. 18: Detaildarstellung von Kennzahlen eines Teilprozesses	54
Abb. 19: Trenddarstellung von Kennzahlen eines Teilprozesses	55
Abb. 20: Organisationsstruktur KBA-Mödling AG	59
Abb. 21: 1000 Führungsprozess	60
Abb. 22: 2000 Vertrieb	60
Abb. 23: 3000 Product-Center	60
Abb. 24: 4000 Product-Center TW	61
Abb. 25: 5000 Auftragszentrum	61
Abb. 26: 6000 Beschaffung	61
Abb. 27: 7000 Produktion	62
Abb. 28: 1100 Strategieableitung Mödling	63
Abb. 29: 1200 Managementbewertung	63
Abb. 30: 1300 Kontinuierliche Verbesserung	63

Abb. 31: 1400 Organisation	63
Abb. 32: 1500 Personalentwicklung	64
Abb. 33: 1600 Kundenzufriedenheitsermittlung und Kommunikation	64
Abb. 34: 2100 Vertrieb Maschinen	64
Abb. 35: 2200 Service Endkunde KBA-Mödling	64
Abb. 36: 3100 Productmanagement TP	65
Abb. 37: 3200 Entwicklung und Konstruktion mechanisch	65
Abb. 38: 3300 Entwicklung und Konstruktion elektrisch	65
Abb. 39: 3400 Technische Abstimmung Rapida / Teile und Aggregate	65
Abb. 40: 3500 Auftragsbildung / Bedarfe	66
Abb. 41: 3600 Anlegerservice	66
Abb. 42: Productmanagement TW	66
Abb. 43: 4200 Service Wertpapier	66
Abb. 44: 4300 Interne Projekte Wertpapier	67
Abb. 45: 4400 Konstruktion mechanisch	67
Abb. 46: 4500 Auftragskonstruktion	67
Abb. 47: 4600 Konstruktion Hardware-Elektrik	67
Abb. 48: 4700 Engineering und Software	68
Abb. 49: 4800 Auftragsbildung / Bedarfe TW	68
Abb. 50: 4900 Disposition Elektrik	68
Abb. 51: 5100 Planung und Berichtswesen	68
Abb. 52: 5200 Disposition	69
Abb. 53: 5300 Rohmaterialbereitstellung	69
Abb. 54: 5400 Oberfläche / Lack / Brünieren	69
Abb. 55: 5500 Wareneingang / Wareneingangsprüfung	69
Abb. 56: 5600 Lagerung Fertigwaren	70
Abb. 57: 6100 Lieferantenvereinbarungen und Bewertung	70
Abb. 58: 6200 Bestellabwicklung	70
Abb. 59: 6300 Terminverfolgung / Urgenz / Lieferbestätigung	70
Abb. 60: 6400 Reklamationsabwicklung externe Lieferungen	71
Abb. 61: 7100 Technologie Oberfläche	71
Abb. 62: 7200 Technologie Produktion	71
Abb. 63: 7300 Mechanische Fertigung	71
Abb. 64: 7400 Montage	72
Abb. 65: 7500 Versand	72

Abb. 66: 8900 Normung	72
Abb. 67: Führungsprozess	73
Abb. 68: Prozessdatenblatt	73
Abb. 69: BSC Führungsprozess	75
Abb. 70: Kundenzufriedenheit Planeta	90
Abb. 71: Kundenzufriedenheit Planeta kumuliert	90
Abb. 72: KBA Lieferanten Informationssystem	91
Abb. 73: Lieferantenreport-Qualitätsentwicklung KBA-Mödling AG	91
Abb. 74: Abweichungsberichte und Kundenkontakte KBA-Mödling AG	92
Abb. 75: Gesamtübersicht der MM und Qualitätskosten KBA-Mödling AG	92
Abb. 76: Kundenzufriedenheit Würzburg	93
Abb. 77: Kundenzufriedenheit Würzburg kumuliert	93
Abb. 78: Kundenzufriedenheit direkte Kunden	94
Abb. 79: Kundenzufriedenheit direkte Kunden kumuliert	94
Abb. 80: Q-Kosten	100
Abb. 81: Q-Kosten kumuliert	100
Abb. 82: Q-Kosten, Ziel 2010	101
Abb. 83: Personalkosten und Fehlerkosten in Prozent zum Umsatz	102
Abb. 84: Umsatz	102
Abb. 85: Beispielhafte Kennzahlen in den Unternehmensbereichen	104
Abb. 86: Anzahl von Abweichungsberichten und deren Verfasser	104
Abb. 87: Kostenzuordnung der einzelnen Abweichungsberichte	105
Abb. 88: Lieferantenrestkosten	106
Abb. 89: Lieferantenbewertung	106
Abb. 90: Lieferantenbewertungstool	108
Abb. 91: Lieferantenbewertungstool, Rückweisquoten	108

Bibliographische Beschreibung

Hanifl, Günter

Werkzeug Balanced Scorecard, Schwerpunkt Qualitätskosten der Firma
Maschinenfabrik KBA – Mödling AG
2010 – 112 Seiten
Neustift an der Lafnitz – Austria, Hochschule Mittweida, Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit 2010

Referat

Um einen Überblick über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens zu erhalten, in diesem Fall wird die Tochterfirma Maschinenfabrik KBA - Mödling AG des Unternehmens König & Bauer AG betrachtet, werden Kennzahlen als das hauptsächlich angewandte Analyseinstrument herangezogen. Ein weiteres Beurteilungsinstrument ist die Balanced Scorecard (BSC), die zur Umsetzung von Qualitätsmanagement in der angeführten Firma Maschinenfabrik König & Bauer AG herangezogen wird.

Diese Abhandlung behandelt im ersten Teil die theoretische Konstellation einer Balanced Scorecard von Robert S. Norton und David P. Kaplan. Danach geht es um die schrittweise Einführung der BSC, angepasst an den Betrieb KBA-Mödling. Die Struktur war gegeben durch die ISO EN 9001 : 1994, die dann ausgebaut wurde in die ISO EN 9001 : 2000. Nach der Festlegung der Organisationsstruktur konnte unter Hilfe einer Consulting Firma die Prozessstruktur erarbeitet werden.

Die Kernprozesse, Hauptprozesse und Teilprozesse wurden unter Anwesenheit der obersten Führungsebene erarbeitet und können seitdem via Intranet im integrierten Managementsystem Enabler V 4.1 allgemein von Firmenangehörigen genutzt werden.

Aus den dazugehörigen Prozessbeschreibungen wurde anschließend die Balanced Scorecard abgeleitet.

Betrachtet werden Veränderungen, Vorteile und Nachteile, die die Balanced Scorecard der Fa. KBA-Mödling gebracht hat.

Zum Schluss der Abhandlung werden Kundenzufriedenheit, Liefertreue, Qualitätsabweichungen und Lieferantenbewertung unter Zuhilfenahme der BSC beleuchtet.

1. Konzern und Firmenbeschreibung

Die König & Bauer AG, kurz KBA, ist ein Hersteller von Druckmaschinen mit Sitz in Würzburg.

Das Unternehmen ist der älteste Druckmaschinenhersteller der Welt und gehört bis heute zu den international größten in dieser Branche. Zurzeit ist die KBA weltweit der drittgrößte Hersteller von Druckmaschinen.

Ende 2006 beschäftigte die König & Bauer AG 8269 Arbeitnehmer weltweit an 10 Standorten und erzielte einen Umsatzerlös von 1,742 Mrd. €.

Ende 2009 sank die Mitarbeiterzahl unter 7000, der erwartete Umsatzerlös für 2009 wurde mit 1,1 Mrd. € prognostiziert und betrug tatsächlich 1,05 Mrd. €.

Daran sieht man, dass die KBA von den Marktentwicklungen in der Druckbranche und den daraus resultierenden Einschnitten nicht verschont blieb. Solche Arten der Veränderungen sind in einem Unternehmen nicht einfach wegzustecken. Gründe dafür, dass das Unternehmen diese Krise besser bewältigt hat als andere, sind im Management zu suchen. In den guten Jahren wurden nicht nur die Anteilseigner bedient, sondern auch eine sorgsame Ausgabenpolitik für die im zyklischen Maschinenbau nicht unbekannten, schlechteren Zeiten betrieben.

Dazu wurden im Jahr 2009 die Sach- und Personalkosten um 100 Mio. € gesenkt.

Bis Ende 2010 wird die KBA weitere hunderte Mitarbeiter freisetzen. Diese Maßnahme verfolgt das Ziel, bei einem kleineren Markt- und Geschäftsvolumen wieder nachhaltig profitabel arbeiten zu können.

Somit deckt die KBA die Interessen der Anteilseigner, Kunden und Mitarbeiter, denn nur durch angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals werden die verbleibenden Arbeitsplätze gesichert.

Das Unternehmen ist im SDAX gelistet.

Produkte

- Rollendruckmaschinen (vor allem Zeitungsdruck)
- Bogenoffsetdruckmaschinen (z.B. Plakate und Verpackungen)
- Wertpapierdruckmaschinen inklusive Hologrammpressen; KBA ist Weltmarktführer bei Gelddruckmaschinen
- Rollenwechsler
- Falzwerke

- Blechdruck
- Verpackungskennzeichnungssysteme

Standorte

Werk Würzburg:

Fertigung von Zeitungsrotations-, Telefonbuchdruckmaschinen, Zylinder und Gestelle in der eigenen Gießerei

Werk Trennfeld:

Fertigung von Zeitungs- und Akzidenzdruckmaschinen

Werk Frankenthal:

Fertigung von Falzwerken und Akzidenz-Offsetrotation

Werk Radebeul:

Fertigung von Bogenoffsetmaschinen

Maschinenfabrik KBA Mödling AG:

Im Jahr 1848 gründete der Neffe Königs, Heinrich Löser, eine Maschinenfabrik in Wien. Im Laufe der Jahrzehnte wechselte das Unternehmen mehrmals den Namen, unter anderem hieß es zwischen 1890 und 1908 L. Kaiser's Söhne. In dieser Zeit übersiedelte das Unternehmen an die Gemeindegrenze zwischen Mödling und Maria Enzersdorf. Ab dem Jahr 1927 war die Firmenbezeichnung des Unternehmens Schnellpressfabrik König & Bauer Aktiengesellschaft Mödling.

Das Werk war während des Zweiten Weltkriegs Deutsches Eigentum, und so fiel es während der sowjetischen Besatzung in die Verwaltung der USIA – Betriebe. Erst 1955 konnte es unter Leitung des damaligen Vorstandsvorsitzenden Ing. Alfred Schischek wieder privatisiert werden. Sein Sohn Wolfgang Schischek wurde sein Nachfolger. Im Jahr 1967 bekam die österreichische Niederlassung die staatliche Auszeichnung und ist damit seither befugt, das Bundeswappen im Geschäftsverkehr zu führen. Im Jahr 1962 wurde die komplette Produktion von Simultan-Wertpapierdruckmaschinen aus Würzburg in Mödling übernommen und laufend weiterentwickelt.

Die KBA Mödling ist spezialisiert auf die Herstellung von Wertpapierdruckmaschinen. Mit diesem Produkt sind sie Weltmarktführer. 90% aller Banknoten weltweit werden auf diesen Druckmaschinen hergestellt.

Nach der Wiedervereinigung Deutschlands hat König & Bauer Würzburg die traditionelle Druckmaschinenfabrik Planeta in Radebeul bei Dresden übernommen, womit dieser Konzern eine führende Stellung im Bogenmaschinenbereich einnimmt. Dadurch entstanden auch für die KBA-Mödling AG neue Aufgaben. Aufgrund der ständig steigenden Nachfrage nach diesen Bogenoffsetmaschinen wurde die Produktion auf die Standorte Radebeul und Maria Enzersdorf verteilt, sodass sich die KBA-Mödling AG im Bogenoffsetbereich auf die Serienproduktion von einzelnen Aggregaten sowie die Entwicklung von Bogenanlegern spezialisierte. Die KBA-Mödling AG sieht die Zukunft im globalen Wettbewerb und als Mitglied der KBA-Gruppe. Um das zu dokumentieren, wurde 1995 der Firmenname auf KBA-Mödling AG geändert, um unsere Bindung an den KBA-Konzern zu dokumentieren. 1997 wurde in Ternitz ein eigenes Zylinderverchromungswerk gebaut, wo alle Zylinder des KBA-Konzerns in höchster Präzision und Qualität gefertigt werden.

An den beiden Standorten Ma. Enzersdorf bei Mödling und Ternitz im südlichen Niederösterreich werden ca. 650 Mitarbeiter beschäftigt.

Unternehmensziele 2010

Umsatz 133 Mio. €

Planeta: 49,8 Mio. € (Rapida und Anleger)

Würzburg: 67,1 Mio. € (Wertpapier)

Umsatz Verkauf und Service: 16,1 Mio. €

Erbringung von 514.500 produktiven Stunden

Umsatzrendite (EBIT) 3,3%

Umsatzrendite (EBIT) Bogen 0%

Reduktion der Einkaufspreise um 2%

Ausbau des Product Centers Wertpapier

67,1 Mio. € Umsatz Wertpapier

Steigerung der Kundenzufriedenheit

Verbesserung der Abläufe intern und extern durch elektronischen Workflow

Verbesserung der Qualitätskosten

Ausbau des Product Centers Anleger und Aggregate

Ergebnis Aggregate RA 106 keine Unterdeckung (Basis Konstruktionspreis)

Plattform Aggregate Rapida Mittelformat (-16%, 0% Unterdeckung)

Akquisition neuer Kunden für Anleger- und Unterbauaggregate

Qualitätssteigerung der Prozesse und Produkte

Steigerung der Fertigungstiefe im Werpapierbereich

Reduktion der Qualitätskosten auf < 3% des Umsatzes

A-Lieferant für KBA Planeta

Steigerung der Termintreue

Verbesserung der Lagerinfrastruktur

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Organisationsprojekte

Papierlose Kommunikation TE zu Lieferanten (LPORT) inkl.

Langzeitlieferantenerklärung

Einführung von MS Project zur Montageplanung

Einführung von Sharepoint als Portal

Einführung der elektronischen Archivierung von Eingangsrechnungen

Steigerung der Mitarbeiterqualifikation und Motivation

Durchführung der Schulungsaktivitäten im Schulungsverbund

Instandhaltungsaktivitäten

Heizhaus neue Phase III

Bodensanierung Objekt 1 fortführen¹

¹ Vgl. Intranet KBA-Mödling AG

2.Kennzahlen

Unter betriebswirtschaftlichen Kennzahlen versteht man Zahlen, die in komprimierbarer, quantitativer Form über Sachverhalte informieren. Neben absoluten Kennzahlen, die einen absoluten Betrag ausdrücken, z.B. Jahresüberschuss, finden vor allem relative Kennzahlen (Verhältniszahlen) Anwendung. Hier wird differenziert zwischen:

- Gliederungszahlen, die die Relation zwischen einer Teilgröße und einer korrespondierenden Gesamtgröße ausdrücken. Mit diesen Kennzahlen können Größenverhältnisse und strukturelle Beziehungen plastisch dargestellt werden;
- Beziehungszahlen, die einen kausalen Zusammenhang der jeweiligen Zahlen aufweisen, d.h., die in einem sachlogischen Zusammenhang stehen (z.B. Zweck-Mittel-Beziehung);
- Indexzahlen, bei denen eine absolute Zahl für einen Zeitpunkt oder Zeitraum in Relation zur gleichen Zahl eines früheren Zeitpunkts oder Zeitraums gesetzt wird.

Beurteilungsmaßstäbe

Grundsätzlich existieren drei Beurteilungsmaßstäbe für Kennzahlen. Zum einen der Zeit- und Entwicklungsvergleich, zum andern der Betriebs- und Branchenvergleich. Daneben ist noch der Soll-Ist-Vergleich anzuführen. Beim Zeit- und Entwicklungsvergleich wird entweder nur ein Zeitpunkt oder ein Zeitraum betrachtet (statisch), oder es erfolgt eine Einbeziehung mehrerer Abrechnungsperioden, die miteinander verglichen werden. Dabei muss eine grundsätzliche Vergleichbarkeit gewährleistet sein. Diese könnte durch Ausübung unterschiedlicher Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte gefährdet sein. Auch die inhaltliche Vergleichbarkeit kann beispielsweise durch Kauf oder Verkauf von Teilbetrieben verletzt sein. Die Sicherstellung der Vergleichbarkeit ist auch beim Betriebs- und Branchenvergleich zu gewährleisten. Hierbei erfolgt die Gegenüberstellung von Kennzahlen unterschiedlicher Betriebe einer Branche oder anderer Branchen. Dies ist wiederum als Zustandsvergleich (Zeitpunkt) oder Entwicklungsvergleich (mehrere Zeitpunkte) möglich. Im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs wird eine Normvorstellung als Vergleichsmaßstab gesetzt. Dabei

können als Quellen der Normen Plangrößen oder allgemein anerkannte Regeln (z.B. „goldene Bilanzregel“) herangezogen werden.

Den Aussagegehalt von Kennzahlen versucht man dadurch zu erhöhen, dass Kennzahlensysteme gebildet werden. Unter einem Kennzahlensystem wird eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen verstanden, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.²

3. Die Balanced Scorecard (BSC)

„Das Management- und Kennzahlensystem der Balanced Scorecard (BSC) von Robert S. Kaplan und David P. Norton beruht auf der Idee, die Unternehmensvision in den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lernen und Entwicklung in konkreten Zielen, Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen abzubilden. Dadurch wird die Vision für Mitarbeiter verständlicher und kann einfacher umgesetzt werden.“³

„Anfang der 90er Jahre entwickelten die publizierenden Wirtschaftswissenschaftler Robert S. Kaplan und David P. Norton das Konzept der Balanced Scorecard, die die offensichtlichen Mängel des klassischen, monetären Kennzahlensystems beheben soll.

Die Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton betrachtet nach wie vor die Auswertung der Finanzen eines Unternehmens, erweitert aber das Blickfeld auf vier elementare Perspektiven (siehe Abb. 1).

Im Zentrum dieser Perspektiven stehen die Vision und die Strategie des Unternehmens. Die Balanced Scorecard soll die Vision in konkrete strategische Maßnahmen umsetzen, wobei die Wirksamkeit dieser Maßnahmen durch geeignete Kennzahlen gemessen wird, die auch einen definierten Zielwert besitzen. Dadurch kann die Umsetzung der Unternehmensvision mit Kennzahlen gemessen werden. Sowohl monetär als auch durch Erfassung von weiteren Leistungstreibern. Kaplan und Norton bezeichnen dieses Konzept treffend als „Put Strategy into Action“.

² Vgl. Wehrheim/Schmitz/Jahresabschlussanalyse (2009, 3. Auflage), S.152.

³ Quadt, Florian: Balanced Scorecards zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, 2008, S. 15.

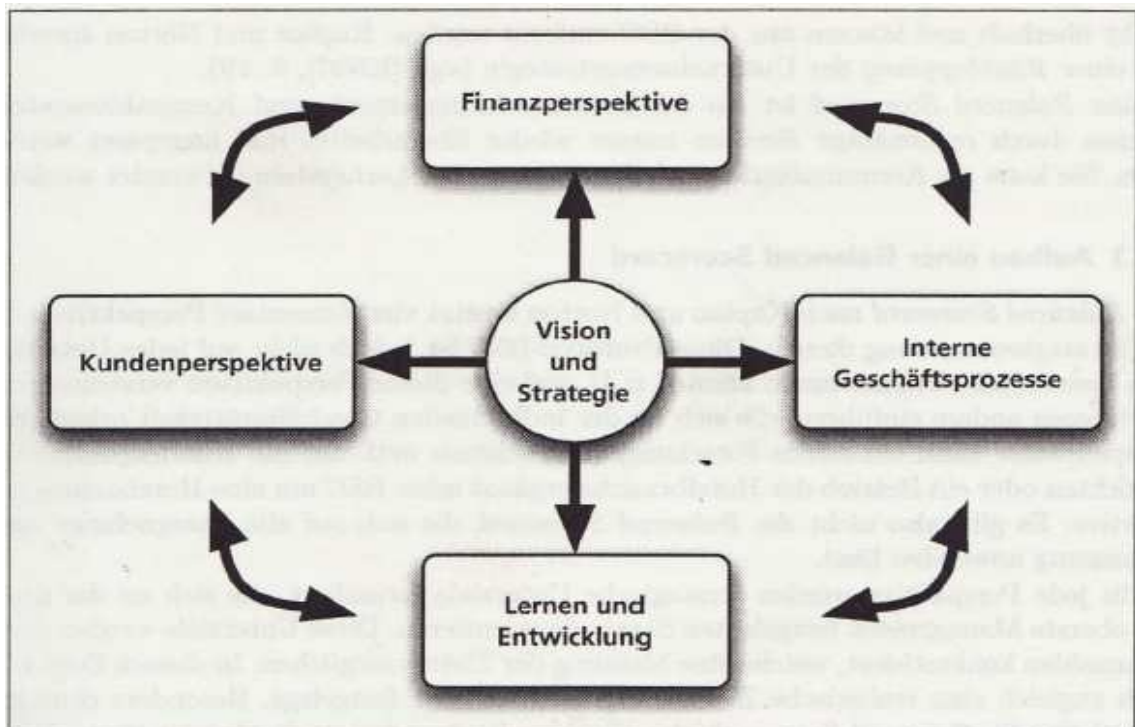


Abb. 1: Aufbau der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton

Quelle: Quadt, Florian: Balanced Scorecard zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, S. 17.

Diese Erweiterung des Berichtswesens mit der gleichzeitigen Konzentration auf die Vision soll das Unternehmen für die Herausforderung des Informationszeitalters befähigen. Auf einer übersichtlichen Tafel (Scorecard) sollen in jeder Perspektive die für die Erreichung der Vision wesentlichen Kennzahlen auf einen Blick erfassbar sein.

Die erfassten Kennzahlen besitzen unterschiedlichen Charakter. So werden beispielsweise extern orientierte Kenngrößen den internen Messgrößen gegenüber gestellt. Weiterhin werden vergangene Tätigkeiten erfasst, aber auch zukünftige Leistungen berücksichtigt. Dadurch werden auch Potenziale verfolgt, die in Zukunft wertschöpfend und somit erfolgskritisch sein werden (z. B. Kundenbeziehung, Mitarbeiterqualifikation). Viele Kennzahlen können objektiv gemessen werden, andere unterliegen einer subjektiven Einschätzung. Trotz dieser Vielfalt sollen dennoch alle Kennzahlen in einem in Hinblick auf die Strategieumsetzung ausgewogenen Verhältnis („balanced“) zueinander stehen.

In der Literatur wird vielfach betont, dass es sich bei der Balanced Scorecard nicht um ein reines Kennzahlensystem handelt. Durch die Ausrichtung auf Vision und Strategie ist sie vielmehr ein Managementsystem, um alle für den zukünftigen Erfolg wichtigen

Leistungstreiber übersichtlich abzubilden und zu messen. Die BSC enthält konkrete Maßnahmen und wirkt sich somit unmittelbar auf das tägliche Geschäft der Mitarbeiter aus. Die Vision verliert ihren abstrakten Charakter und kann in dem Unternehmen gelebt werden.

Wenngleich sich i. d. R. die Vision eines Unternehmens nicht ändert, muss die Balanced Scorecard regelmäßig auf Eignung geprüft, ggf. geändert und weiterentwickelt werden. Neue äußere Faktoren können eine Änderung oder Neuaufnahme bestimmter Kennzahlen und Maßnahmen erfordern. Andere Komponenten sind eventuell zu einem bestimmten Zeitpunkt überholt und können aus der BSC entfernt werden. Kaplan und Norton sprechen von einer Rückkopplung der Unternehmensstrategie.

Eine Balanced Scorecard ist ein dynamisches Management- und Kennzahlensystem, welches durch regelmäßige Reviews immer wieder überarbeitet und angepasst werden muss. Sie kann als Kommunikations-, Informations- und Lernsystem verwendet werden.

Viele Großunternehmen setzen die BSC erfolgreich ein. Die BSC wird auf die notwendigen Erfordernisse skaliert und stellt in Verbindung mit dem Qualitätsmanagement eine gute Kombination dar.

Einschlägige Qualitätsnormen wie z. B. die DIN EN ISO 9000 legen in ihren jüngeren Fassungen großes Gewicht auf die Formulierung und Umsetzung der Unternehmensvisionen sowie den Einsatz von messbaren Qualitätszielen. Die Messung ist mitunter recht komplex, es werden nämlich auch weiche Faktoren, wie die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, gemessen. Diese lassen sich nur aufgrund von Befragungen oder Ableitungen (Anzahl der Reklamationen, Stammkunden, Mitarbeiterfluktuation) bestimmen.

Die Balanced Scorecard wird der Forderung nach messbaren Qualitätszielen durch die Betrachtung von Strategien gerecht und verdeutlicht die komplexen Zusammenhänge von Produkt, Kunde und Unternehmen.

Somit wollen beide Managementsysteme messbare Ziele erreichen und den Unternehmenserfolg sichern, was die Kombination beider Konzepte nahelegt.

3.1 Aufbau einer Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton besitzt vier elementare Perspektiven, die zur Strategieumsetzung dienen. Diese Prototyp – BSC ist jedoch nicht auf jedes Unternehmen anwendbar. Unternehmen können unter Umständen auf eine dieser Perspektiven verzichten und stattdessen andere einführen, die sich an der individuellen Geschäftstätigkeit orientieren.

Beispielsweise kann ein reines Forschungsunternehmen evtl. auf die Kundenperspektive verzichten oder ein Betrieb der Hotelbranche ergänzt seine BSC um eine Hotelzimmerperspektive. Es gibt also nicht die Balanced Scorecard, die sich auf alle Unternehmen ohne Anpassung anwenden lässt.

Für jede Perspektive werden strategische Unterziele formuliert, die sich an der durch das oberste Management festgelegten Strategie orientieren. Diese Unterziele werden durch Kennzahlen konkretisiert, welche eine Messung der Ziele ermöglichen. In diesem Zuge wird auch zugleich eine realistische Zielsetzung, ein Sollwert festgelegt. Besonders charakteristisch für die Balanced Scorecard ist außerdem die Angabe von konkreten strategischen Maßnahmen, um die definierten Ziele zu erreichen.

Perspektive			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen

Abb. 2: Ziele einer Perspektive mit Kennzahl, Vorgabe und Maßnahmen

Quelle: Quadt, Florian: Balanced Scorecard zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, S. 18.

Bei der Abteilung der spezifischen Maßnahmen wird nach dem „Top–Down–Prinzip“ vorgegangen. Man bricht die unternehmensweite Vision über die Bereichsebene bis hin zum einzelnen Arbeitsplatz herunter. Dadurch wissen die Mitarbeiter, wie sie bei ihrem täglichen Geschäft die Vision umsetzen können. Sie erkennen sich als wichtige Komponente im System, werden motiviert und sind im Endeffekt produktiver.

Der Prozess, eine Balanced Scorecard zu entwickeln, ist höchst individuell und erfordert die Einbeziehung von hochrangigen, erfahrenen Mitarbeitern in Schlüsselpositionen

(Top Management). In der Literatur findet man verschiedene Vorgehensweisen, um eine BSC zu entwickeln. Voraussetzung ist in jedem Fall zunächst die Formulierung einer Vision und der daraus abgeleiteten Strategie. Anschließend folgt die Aufstellung der Finanzperspektive. Dann werden die restlichen Perspektiven entwickelt. Im Folgenden wird auf die einzelnen Komponenten näher eingegangen.

3.1.1 Vision, Mission und Strategie

Unter dem Begriff der Vision wird auch das sogenannte Leitziel eines Unternehmens verstanden. Das Leitbild soll allen Mitarbeitern verdeutlichen, was für die nächsten Jahre als das entscheidende Potenzial angesehen wird und ausgebaut werden soll. Die Vision soll unternehmensintern das oberste Ziel zum Ausdruck bringen.

Sie wird in der obersten Führungsebene des Unternehmens entwickelt. Bei der gemeinsamen Diskussion, die in einen Konsens münden sollte, ist es ratsam, möglichst viele Manager mit einzubeziehen, auch wenn dadurch die Festlegung der Vision hinausgezögert wird. Die teilnehmenden Manager gewinnen ein besseres Verständnis für die langfristigen, strategischen Ziele und fühlen sich der Vision durch ihre eigene Mitwirkung stärker verbunden. In der Folge zeigen sie stärkeres Engagement bei der Umsetzung und beim „Vorleben“ der Vision.

Grundvoraussetzung für die Entwicklung einer Balanced Scorecard ist also die Offenlegung der obersten Ziele des Unternehmens. Auch im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter ist die Offenlegung von Bedeutung. Die Mitarbeiter sollen erkennen, was sie zur Erreichung der Vision beitragen können, indem sie schöpferisch und kreativ an ihrem Arbeitsplatz mitwirken. Im Umkehrschluss führt die Vorenthaltung oder die Verschleierung der Vision zur Demotivation bis hin zur Gleichgültigkeit der Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber.⁴

Herwig R. Friedtag erklärt, dass durch die Vision drei Fragen beantwortet werden sollen.

1. „Was ist nötig, um am Markt präsent zu bleiben?
2. Was ist darüber hinaus erstrebenswert?
3. Was ist im Unternehmen durchsetzbar?“⁵

⁴ Quadt, Florian: Balanced Scorecards zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, 2008, S.16-19.

⁵ Friedtag, Herwig R. und Schmidt, Walter: My Balanced Scorecard, 2001, S. 60.

Die Formulierung einer Vision sollte auch eine Konkretisierung durch Quantifizierung enthalten. Häufig wird die Vision in Form eines Slogans ausgedrückt, da sie so besser mit den Mitarbeitern kommuniziert werden kann. Derartige formulierte Visionen könnten also lauten:

„Denke jeden Tag daran, was du am nächsten Tag besser machen kannst, um 100% deiner Möglichkeiten ausschöpfen zu können!“

oder

„Das Platzangebot soll in den nächsten fünf Jahren um 50% steigen!“

oder

„Teamwork schafft Freu(n)de!“ (98% Kundenzufriedenheit)

Ergänzend zur Vision, die die intern kommunizierten Ziele festlegt, sollte auch die sogenannte Mission bzw. das Leitbild definiert werden. Mission soll insbesondere Außenstehenden wie v. a. Kunden mitteilen, wodurch sich das Unternehmen am Markt auszeichnet.⁶ Auch hier hat Friedtag Leitfragen dazu formuliert :

1. Was könnte die Kunden auch in fünf bis sieben Jahren dazu verleiten, ihr Geld ausgerechnet für unsere Leistungen auszugeben?
2. Wer sollen unsere Kunden zukünftig sein?
3. Woran messen unsere Kunden ihren Erfolg, bezogen auf die von uns angebotenen Leistungen?⁷

„Die Mission soll den Kunden überzeugen, dass er mit dem Unternehmen durch besondere Leistungen erfolgreicher ist als mit anderen Unternehmen.

Die Strategie führt Vision und Mission zusammen und beschreibt, wie die definierten Ziele erreicht werden sollen. Die Klärung von Vision und Strategie ist das Fundament

⁶ Vgl. Quadt, Florian: Balanced Scorecards zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, 2008, S.19.

⁷ Vgl. Friedtag, Herwig R. und Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, 2004, S. 58.

für die Entwicklung einer Balanced Scorecard. Nach ihr richten sich alle weiteren Überlegungen:

1. Welche Perspektiven werden benötigt bzw. nicht benötigt?
2. Welche Kennzahlen sind in den Perspektiven notwendig?
3. Welche Zielwerte sollen definiert werden?
4. Welche Maßnahmen werden angesetzt?“⁸

Anja Baschin beschreibt die Bedeutung der Strategie wie folgt:

„Mit der Strategie wird der Weg aufgezeigt, auf dem die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Eine Strategie ist langfristig bezüglich der Ziele, die erreicht werden sollen, wirkt aber kurzfristig bezüglich des Weges dorthin.“⁹

Die Strategie besteht also aus kurzfristigen Maßnahmen zur langfristigen Erreichung der Vision. Sollte sich die Strategie als ungeeignet herausstellen, wird sie entsprechend geändert.

3.1.2 Finanzperspektive

Unter allen Perspektiven nimmt die Finanzperspektive eine Sonderstellung ein. Eine gesunde Finanzsituation ist die Grundlage für betriebliches Handeln. Auch wenn Gewinnmaximierung nicht als primäres Ziel gesehen wird, so müssen die Geldmittel für den täglichen Betrieb ausreichen und auch Rücklagen für schlechtere wirtschaftliche Zeiten gebildet werden können. Nichts ist für Mitarbeiter und Lieferanten demotivierender als ausbleibende oder verzögerte Lohn- und Wareneinzahlungen. Deshalb wird es selten Unternehmen geben, die die Finanzperspektive nicht benötigen.

Die Besonderheit der Finanzsicht besteht in ihrer Verknüpfung mit allen anderen Kennzahlen. Ein Grundprinzip der BSC ist die Betrachtung von Ursache- und Wirkungsbeziehungen. Diese Wirkungsketten münden an ihrem Ende meist in ein

⁸ Quadts, Florian: Balanced Scorecards zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, 2008, S.20.

⁹ Baschin, Anja: Die Balanced Scorecard für Ihren IT-Bereich – Ein Leitfadens für Aufbau und Einführung, 2001, S. 53.

finanzielles Ziel, da das Unternehmen langfristig, auch im Hinblick auf die Erwartungen von Investoren, Gewinne erwirtschaften soll.

Höhere Umsätze können durch gesteigerte Verkaufszahlen an bestehende Kunden erreicht werden. Diese werden wiederum durch eine größere Kundenzufriedenheit und Kundentreue bedingt, welche sich aus termingerechter Lieferung ergibt. Also existiert eine Wirkungskette.

Eine pünktliche Lieferung erhöht die Kundenzufriedenheit und die Verkaufszahlen und führt letztendlich zu einem höheren Umsatz.

Die Kundenperspektive enthält somit die Ziele Kundenzufriedenheit und termingerechte Lieferung. Damit ist die Wirkungskette aber noch nicht in voller Länge erfasst. Um eine pünktliche Lieferung zu erreichen, kann an dieser Stelle die Prozessperspektive angesetzt werden.

Eine optimierte Prozessqualität und Prozessdurchlaufzeit führt zu der gewünschten pünktlichen Lieferung.

Spinnt man den Prozess weiter, so ergeben sich auch Ziele für die Perspektive Lernen und Entwicklung.

Das Fachwissen der Mitarbeiter ist ausschlaggebend für eine optimierte Prozessqualität und Prozessdurchlaufzeit.

Dieses Beispiel zeigt, dass sich eine Ursache-Wirkung/Kette über alle vorhandenen Perspektiven erstrecken kann. Am Ende steht, wie eingangs erwähnt, ein finanzwirtschaftliches Ziel, nämlich die Umsatzsteigerung. Kaplan und Norton sehen die finanziellen Ziele in einer zweifachen Funktion.¹⁰

„Finanzwirtschaftliche Ziele und Kennzahlen müssen eine Doppelrolle spielen: Sie definieren die finanzielle Leistung, die von der Strategie erwartet wird, und sie dienen als Endziele für die Ziele und Kennzahlen aller anderen Scorecard-Perspektiven.“¹¹

¹⁰Quadt, Florian: Balanced Scorecards zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, 2008, S.20

¹¹Kaplan, Robert S. u. David P. Norton: Balanced Scorecard–Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S.46.

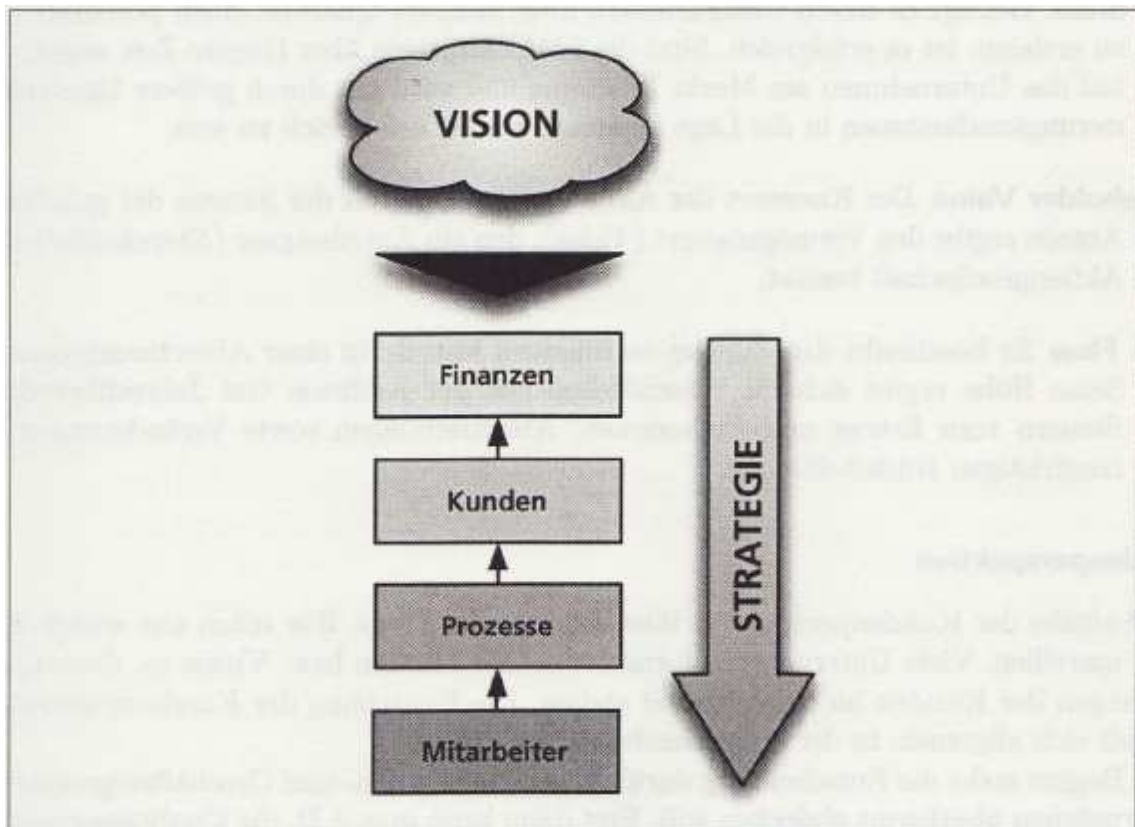


Abb. 3: Abhängigkeit zwischen Vision, den vier Perspektiven und der Strategie

Quelle: Quadt, Florian: Balanced Scorecard zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, S. 21.

Aus Abbildung 3 wird deutlich, dass man die Perspektiven in eine logische Reihenfolge bringen kann. Zu Beginn steht die Vision und die von ihr abgeleitete Strategie. Die konkreten Maßnahmen und Ziele in den vier Perspektiven dienen der Umsetzung dieser Strategie. Die Finanzperspektive steht an erster Stelle. Um die Ziele der Finanzperspektive zu erreichen, muss das Unternehmen ausreichend Aufträge erhalten, die nur durch ausreichend zufriedene Kunden entstehen. Zufriedene Kunden erreicht man durch effiziente und qualitative Betriebsprozesse, für die wiederum qualifizierte und motivierte Mitarbeiter Voraussetzung (Lernen und Entwicklung) sind.

Beispiele für Ziele der Finanzperspektive

Umsatzwachstum

Wie viel hat das Unternehmen in einer bestimmten Periode eingenommen?

ROCE

Return on Capital Employed. Rendite auf das eingesetzte Kapital

Deckungsbeitrag

Der Deckungsbeitrag errechnet sich, indem vom Nettoerlös die proportionalen Herstellkosten (Produktkosten) abgezogen werden. Er zeigt an, was der einzelne Artikel, das Produkt etc. zur Deckung der Strukturkosten eines Unternehmens sowie zur Erzielung von Gewinn beitragen. Er ist die maßgebliche Größe für die Produktbeurteilung.

EVA

Der Economic Value Added ist ein Maßstab für den Wertzuwachs eines Unternehmens. Gelingt es einem Unternehmen, über mehrere Quartale einen positiven EVA zu erzielen, ist es erfolgreich. Sind die EVA's hingegen über längere Zeit negativ, so hat das Unternehmen am Markt Probleme und wird nur durch größere Umstrukturierungsmaßnahmen in die Lage kommen, wieder erfolgreich zu sein.

Shareholder Value

Der Kurswert der Aktie multipliziert mit der Summe der gehaltenen Anteile ergibt den Vermögenswert (Value), den ein Anteilseigner (Shareholder) einer Aktiengesellschaft besitzt.

Cash Flow

Er beschreibt den Zugang an flüssigen Mitteln in einer Abrechnungsperiode. Seine Höhe ergibt sich im Wesentlichen aus der Addition von Jahresüberschuss, Steuern vom Ertrag und Einkommen, Abschreibungen sowie Veränderungen der langfristigen Rückstellungen.

3.1.3 Kundenperspektive

Die Aufgabe der Kundenperspektive lässt sich mit der Frage: „Wie sehen uns unsere Kunden?“ umreißen. Viele Unternehmen formulieren ihre Mission bzw. Vision so, dass die Erwartungen des Kunden im Vordergrund stehen. Die Erreichung der Kundenerwartungen spiegelt sich allgemein in der Kundenzufriedenheit wider.

Zu Beginn steht die Entscheidung darüber, welche Kunden- und Geschäftssegmente das Unternehmen überhaupt abdecken will. Erst dann kann man z. B. die Qualitätserwartung oder die Lieferzeitserwartung der Zielgruppe erfassen.¹²

Kaplan und Norton erläutern, dass sich die Kundenwünsche in vier Kategorien einteilen lassen.

1. „Zeit – Wie schnell und verlässlich werden Kundenwünsche erfüllt?

Hierbei kann es sich z. B. um die Durchlaufzeit der Bearbeitung einer Kundenanfrage handeln. Verbreitet als Kennzahl ist auch die Einhaltung der vereinbarten Lieferzeit (on time delivery/OTL) oder die Zeitspanne von der Idee eines Produkts bis hin zum Markteintritt (time to market). Eine Verbesserung der Durchlaufzeiten erreicht man durch (aus Kundensicht) vereinfachte und verkürzte Prozesse. Nicht immer aber ist die Schnelligkeit entscheidend, sondern auch die Verlässlichkeit des Liefertermins kann priorisiert sein. Dem Kunden ist es dann nicht wichtig, dass die Bestellung möglichst schnell kommt, sondern vielmehr dass sie zu einem vereinbarten Termin verlässlich geliefert wird.

2. Qualität – Wie fehlerfrei sind unsere Produkte und Dienstleistungen?

In den letzten 15 Jahren wurde der Qualitätssicherung eine so große Aufmerksamkeit gewidmet, dass Qualitätsmanagementsysteme heute fast eine Selbstverständlichkeit geworden sind.

Unter Qualität von Produkten und Dienstleistungen wird meistens deren Fehler und Mängelfreiheit verstanden. Für das Unternehmen stellt sich hier das Problem der Informationsbeschaffung. Viele Daten können intern erhoben werden, indem die Rücksendung von fehlerhaften Teilen und Produkten, Kundenbeschwerden und Inanspruchnahme des Kundendienstes ausgewertet werden. Aber auch die Beschaffung von externen Dritten ist möglich. So liefert beispielsweise die ADAC-Pannenstatistik für den Automobilhersteller Toyota wichtige Informationen über die Schwachstellen der Fahrzeuge. Toyota wertet die vom ADAC bereit gestellten Daten sehr gründlich aus, um die Qualität der Fahrzeuge stets zu verbessern.

¹² Quadt, Florian: Balanced Scorecards zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, 2008, S.21 – S. 22.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass ein Produkt dann fehlerhaft ist, wenn ein Kunde es für fehlerhaft hält.

3. Wertentwicklung und Service - Wie gewinnbringend und nützlich sind unsere Produkte für den Kunden?

Hier wird betrachtet, wie die Produkte und Dienstleistungen dazu beitragen, dass der Kunde Werte schafft. Wird der Kunde durch unsere Produkte rentabler, oder er erfährt andere Vorteile, so wird er gerne auch einen weiteren Kauf tätigen. Hierunter kann auch das Angebot neuer oder neuartiger Produkte fallen.

4. Preis und Kosten – Wie rentabel sind wir für den Kunden?

Der Preis für Produkte und Dienstleistungen spielt bei der Auswahl des Lieferanten keine unwesentliche Rolle. Allerdings bedingt der Preis nicht unmittelbar die Rentabilität. Kaplan und Norton erklären, dass ein preislich gegenüber den Mitbewerbern teureres Unternehmen unterm Strich dennoch für den Kunden rentabler sein kann. Dieser Widerspruch erklärt sich dadurch, dass bei günstigeren Anbietern u. U. eine zeitlich und räumlich umfangreichere Lagerhaltung betrieben werden muss oder dass der Bestell- und Beschaffungsvorgang insgesamt aufwendiger und damit für den Kunden teurer ist.“¹³

„Aus diesen vier Aspekten lassen sich nun wieder beispielhafte Kennzahlen ableiten, wie sie bei der Erstellung der Kundenperspektive Einsatz finden könnten. Meist haben diese Kennzahlen den gleichen Nachteil wie die Kennzahlen der Finanzperspektive, nämlich dass es sich wieder um verzögerte Kennzahlen handelt.

Marktanteil

Es wird ausgewertet, wie viel Prozent Marktanteil das Unternehmen in einem bestimmten Produktsegment besitzt.

¹³ Kaplan, Robert S. und David P. Norton: The balanced scorecard –measures that drive performance, 1992, S. 73.

Verkauf von neuen Produkten

Wie viel Prozent des Verkaufs entfallen auf neu auf den Markt gebrachte Produkte?

Kundentreue

Anhand der Kundenbestellungen lässt sich auswerten, ob Stammkunden existieren, die regelmäßig bestellen.

Akquisition neuer Kunden

Wie viele neue Kunden wurden gewonnen?

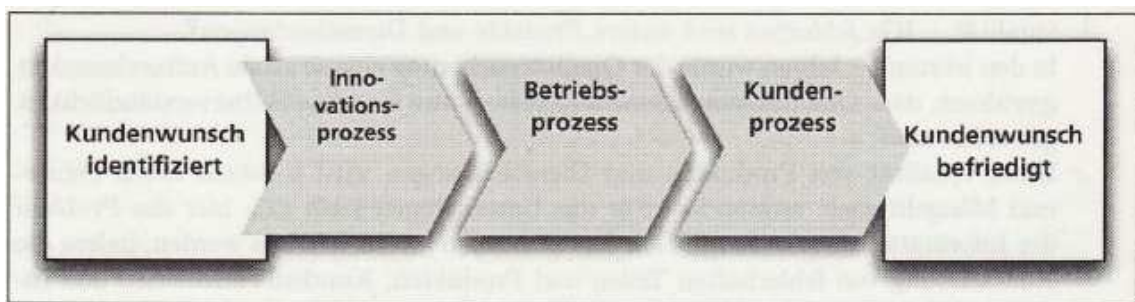


Abb. 4: Die klassischen Kernprozesse eines Produktions- oder Dienstleistungsunternehmens nach Kaplan und Norton

Quelle: Quadt, Florian: Balanced Scorecard zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, S. 24.

Zufriedenheit

Auswertung von Kundenbeschwerden, Garantiefällen, Reparaturfällen, Inanspruchnahme des Kundendienstes.

3.1.4 Interne Prozesse

Die in der Prozessperspektive gewählten Ziele richten sich maßgeblich nach den Zielen in der Finanz- und Kundenperspektive. Alle Prozesse sollen der Befriedigung der Interessen der Kunden (Zeit, Qualität, Service, Preis bzw. Rentabilität) und der Anteilseigner (z. B. Shareholder Value) dienen. Häufig reicht es nicht aus, die bereits identifizierten Prozesse im Unternehmen mit Kennzahlen zu belegen. Hier wird nämlich oft nur das Augenmerk auf die Leistungen einzelner Abteilungen anstatt auf den gesamten Geschäftsprozess gelegt. Die Prozesse Auftragsabwicklung, Beschaffung sowie Produktionsplanung und Produktionsteuerung z. B. sind aber Prozesse, die nicht

nur innerhalb einer einzelnen Abteilung abgewickelt werden können, sondern mehrere Betriebseinheiten umfassen. Deshalb ist u. U. eine Neuidentifizierung von Prozessen notwendig, welche die Kundenwünsche und die Interessen der Anteilseigner besser umsetzen. Kaplan und Norton bezeichnen dieses Vorgehen als die Definition der Wertschöpfungskette der internen Prozesse und stellen drei Kernprozesse heraus (siehe auch Abbildung 4).

1. Innovationsprozess

Zunächst müssen aktuelle und zukünftige Kundenwünsche erkannt und analysiert werden. Daraufhin werden neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt.

2. Betriebsprozess

Auf diesem Prozess liegt in klassisch geführten Unternehmen meistens ein Schwerpunkt. Er beschäftigt sich mit der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen. Hierbei werden meist folgende Kennzahlen beobachtet:

- Kosten
- Qualität
- Ausstoß
- Durchlaufzeit

3. Kundenprozess

Service-Dienstleistungen nach dem Verkauf des Produktes oder der Dienstleistung.

Diese Wertekette beschreibt also die gesamte Spanne von der Erhebung der aktuellen und zukünftigen Kundenwünsche über die Entwicklung der entsprechenden Produkte und Dienstleistungen nach dem Verkauf. Neu an diesem Konzept ist nach Kaplan und Norton die starke Einbindung des Innovationsprozesses, um die Kundenorientierung im Entwicklungsprozess zu verankern.

Der interne Betriebsprozess verliert dadurch nicht an Bedeutung. Die oben angeführten Kennzahlen sollte das Unternehmen nach wie vor identifizieren, um den Verlauf

hochwertiger Produkte und Dienstleistungen an seine Zielkunden zu gewährleisten. Der Kundendienstprozess gestattet dem Unternehmen einen Blick auf die wichtigen Aspekte der Serviceabteilung und deren Leistungen, die nach der Auslieferung des Produktes relevant sind.

In der Prozessperspektive werden alle Faktoren betrachtet, die die o. g. Prozesse positiv bzw. negativ beeinflussen können. Hierzu zählt zwar auch die Qualifikation der Mitarbeiter, diese wird aber der Perspektive Lernen und Entwicklung zugeordnet und dort näher behandelt.

Beispiele für Ziele der Prozessperspektive

Erhebung von Kundenwünschen

Befragung von Stammkunden und weiteren Kunden bezüglich neuer Produkte oder die Verbesserung bestehender Produkte.

Optimierung des Betriebsprozesses

Ständige Verbesserung von Kosten, Qualität, Ausstoß und Durchlaufzeit im Herstellungsprozess.

Umsetzung des Qualitätsmanagements

Mitarbeiter werden regelmäßig zu ihrer persönlichen Umsetzung des TQM (Total Quality Management) befragt.

Einführung neuer Produkte

Messung der Zeit für die Einführung eines neuen Produktes in den Markt (time to market).

3.1.5 Lernen und Entwicklung

Bei der Erläuterung der vorangegangenen drei Perspektiven wurden viele Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen genannt, die der Erreichung von finanziellen Ergebnissen, der Sicherstellung von Kundenorientierung und der Anpassung daraufhin optimierter Prozesse dienen. Die nun zu beleuchtende vierte Perspektive in dem Modell von Kaplan und Norton beschäftigt sich mit der grundlegenden Infrastruktur, die benötigt wird, um

diese Maßnahmen und Ziele überhaupt erreichen zu können. Bezüglich der Investitionen in Mitarbeiter, Prozesse und Informationssysteme wird gerne am Geldhahn gedreht, um kurzfristig Ausgaben zu senken und höhere Erlöse zu erwirtschaften. Kurzfristig fallen diese Sparmaßnahmen nicht auf, langfristig gesehen verpasst das Unternehmen u. U. allerdings eine entscheidende Investition. Um zukunftsorientiert Wertanlagen aufzubauen, reichen die Anschaffung von Anlagegütern und F&E-Investitionen meist nicht aus. Einleitend wurde schon erwähnt, dass im Informationszeitalter das Kapital zu einem erheblichen Teil in den Köpfen der Mitarbeiter steckt; Unternehmen besitzen zunehmend *intellektuelles Kapital*. Aber auch den Informationssystemen und den Organisationsstrukturen und Organisationsprozessen kommt eine gesteigerte Bedeutung zu.“¹⁴ Kaplan und Norton betrachteten drei Hauptkategorien:

1. „Mitarbeiterpotenziale

Mitarbeiter sind heute keine ersetzbaren Fließbandarbeiter mit eingeschränkten Tätigkeits- und Aufgabengebiet mehr. Jene konnten größtenteils durch schnellere und zuverlässigere Roboter in automatisierten Prozessen ersetzt werden. Vielmehr wird von Mitarbeitern eigenständiges Denken und Kreativität erwartet. Mitarbeiter sollen proaktiv auf Kunden zugehen und deren Bedürfnisse erkennen. Die Bereitschaft und Fähigkeit, engagiert für die Unternehmensziele zu arbeiten, hängt stark von den Mitarbeiterpotenzialen ab. Kaplan und Norton unterscheiden hier drei Aspekte:

- a) Mitarbeiterzufriedenheit
- b) Personaltreue
- c) Mitarbeiterproduktivität

Auch diese abstrakten Potenziale lassen sich messen: Bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit können regelmäßige (anonyme) Umfragen durchgeführt werden, anhand derer Verbesserungspotenziale im Betriebsklima deutlich werden. Die Personaltreue lässt sich mit der Kennzahl der Fluktuationsquote messen – eben weil Mitarbeiter eine Form des Betriebskapitals darstellen, ist jede Kündigung ein Verlust von Kapital. Zur Messung der Mitarbeiterproduktivität gibt es Maßzahlen wie *Ertrag pro Mitarbeiter* oder *Erlös pro Mitarbeiter*.

¹⁴ Quadt, Florian: Balanced Scorecards zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, 2008, S.23–25.

In Abbildung 5 stellen Kaplan und Norton die Wirkungskette bis hin zu den angestrebten Ergebnissen der Mitarbeiter dar. Zunächst muss für ein entspanntes Betriebsklima gesorgt werden, welches eine ausreichend unterstützende, technologische Infrastruktur zur Verfügung stellt. Darauf aufbauend, entwickelt sich bei entsprechender Förderung und Weiterbildung eine Mitarbeiterzufriedenheit, die sich in Mitarbeitertreue und Mitarbeiterproduktivität äußert und letzten Endes zu hochwertigen Resultaten führt.

2. Potenziale von Informationssystemen

Um produktiv zu sein, muss ein Mitarbeiter über die für sein Aufgabengebiet notwendigen Informationen verfügen können. Dazu zählen aktuelle Informationen über

- Kunden
- interne Prozesse
- finanzielle Konsequenzen von Entscheidungen.

Diese Informationsbereitstellung erfolgt dabei meist über Computersysteme, die allerdings nur bis zu einem bestimmten Grad integriert sind. Eine Messung gestaltet sich hier schon schwieriger. Ein Versuch besteht darin, eine Informationsdeckungsrate (information coverage ratio) zu bestimmen. Diese Zahl drückt aus, in welchem Umfang für bestimmte Vorgänge (Echtzeit-) Informationen zur Verfügung stehen, z. B. der Anteil an Prozessen mit real-time- Informationen oder der Anteil an Mitarbeitern, die in direktem Kundenkontakt stehen und über einen Online-Zugriff verfügen.

3. Motivation, Empowerment und Zielausrichtung

Damit Mitarbeiter wirklich motiviert sind, sich für den Unternehmenserfolg zu engagieren, muss ihnen genügend Freiraum eingeräumt werden, um selbstständig zu handeln.“¹⁵

¹⁵ Kaplan, Robert S. u David P. Norton: Balanced Scorecard–Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 121.

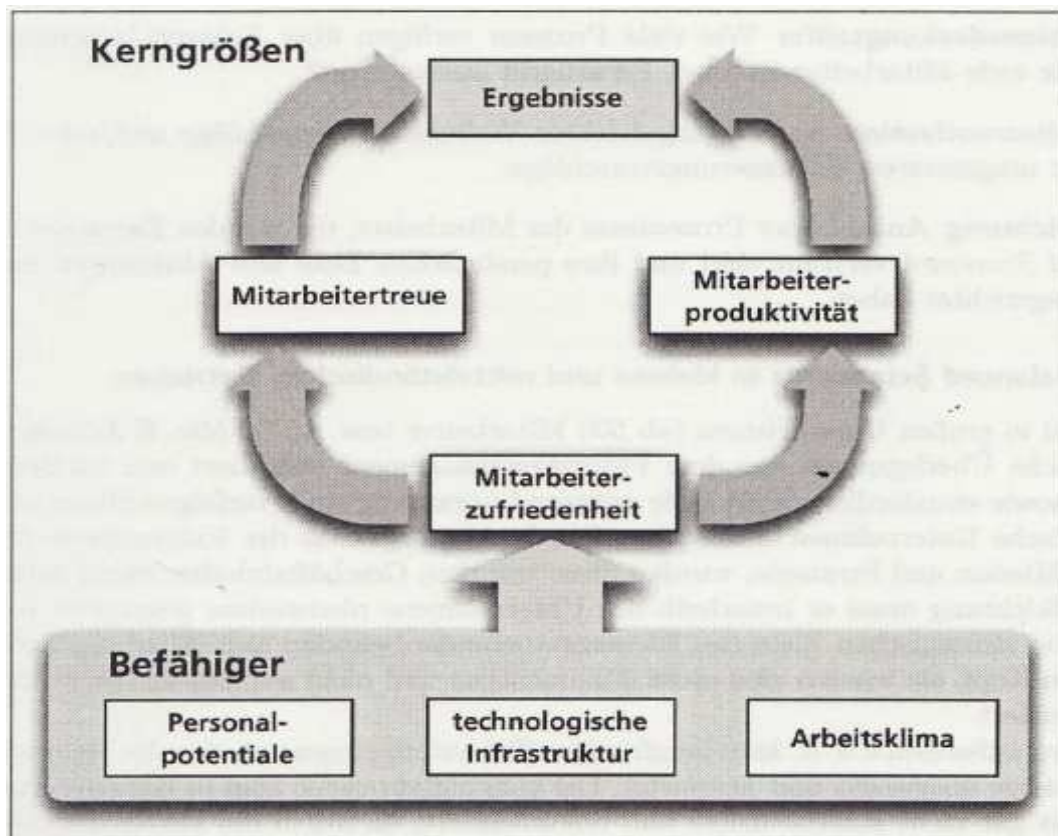


Abb. 5: Der Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive nach Kaplan und Norton

Quelle: Quadt, Florian: Balanced Scorecard zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, S. 27.

„Ihre Initiative und Motivation lässt sich z. B. anhand der insgesamt eingereichten Verbesserungsvorschläge messen. Darüber hinaus kann auch die Erfassung der davon wirklich umgesetzten Vorschläge sinnvoll sein, um die Qualität der Ideen zu bewerten. Motivierend wirkt auch die Veröffentlichung der tatsächlichen Auswirkung einer umgesetzten Idee (z. B. Einsparungen von 200.000 €). Damit Mitarbeiter eigene Ideen und Vorschläge formulieren und einreichen, können auch Anreize geschaffen werden (z. B. kleine Geldprämien). Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter eine Rückmeldung auf ihren Vorschlag erhalten.

Bei der täglichen Arbeit ist es wichtig, dass allen Mitarbeitern die Ziele der Balanced Scorecard auch mitgeteilt werden. Nur dann können sie ihre persönlichen Ziele auch an ihr ausrichten. Das geht idealer Weise soweit, dass jeder einzelne seine Aktivitäten mit den Scorecard-Zielen verknüpft.

Beispiele für Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive

Mitarbeiterpotenziale

Erhebung und Messung von Mitarbeiterzufriedenheit, Personaltreue und Mitarbeiterproduktivität.

Informationsdeckungsnummer

Wie viele Prozesse verfügen über Echtzeit-Informationen?

Wie viele Mitarbeiter sind mit Fernzugriff ausgestattet?

Mitarbeitermotivation

Anzahl eingereicherter Verbesserungsvorschläge und/oder Anzahl der umgesetzten Verbesserungsvorschläge.

Zielausrichtung

Anzahl oder Prozentsatz der Mitarbeiter, die mit den Zielen der Balanced Scorecard vertraut sind und ihre persönlichen Ziele und Aktivitäten nach ihr ausgerichtet haben.“¹⁶

3.2 Checkliste zur Erstellung einer Balanced Scorecard

In der folgenden Checkliste sind die wichtigsten Punkte für die Erarbeitung und Umsetzung einer Balanced Scorecard angeführt.

Es ist schnell erkennbar, dass es keinen Königsweg gibt. Jede einzelne Balanced Scorecard muss auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt werden.

Alle Entscheidungsträger im Unternehmen müssen bei der Erstellung involviert sein.

3.2.1 Zielfindung

Dieser Teil gehört originär nicht zur Balanced Scorecard, er ist jedoch die Voraussetzung für die Erarbeitung. Hier wird das Vorfeld bestimmt, der Stand und das

¹⁶ Quadts, Florian: Balanced Scorecards zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, 2008, S.27-28.

Ziel des Unternehmens analysiert. Kommunikation ist das Geheimnis, um eine gemeinsame Grundlage zu schaffen.

- Analysieren der gegenwärtigen Situation.
 - Aufrechterhaltung der kreativen Spannung zwischen der Realität und den strategischen Zielen.
 - Wo steht das Unternehmen und wo will das Unternehmen stehen.
- Kommunizieren der gemeinsamen Grundwerte.

Grundwerte sind das stabilisierende Element, der Anker im Strom der Veränderungen.

Auf die Veränderungen der Umwelt muss mit eigenen Veränderungen reagiert werden, um die Grundwerte zu erhalten.
- Die Zweckbestimmung des Unternehmens wird vereinbart. Die Vision, wie sich das Unternehmen zukünftig sehen will, wird dargestellt.
 - Warum ist das Unternehmen da?
 - Warum ist es ein Unternehmen?
 - Warum verdient das Unternehmen gerade in dieser Sparte Geld?
- Sind die persönlichen Ziele der Beteiligten integriert, hat das Projekt BSC eine reale Zukunftschance.
- Der strategische Zeitraum gehört definiert.
 - Welche Produktzyklen hat die Branche?
 - Welcher Zeitraum ist überschaubar?
- Das Leitbild (die Mission) muss unbedingt aus den Grundwerten abgeleitet werden.
 - Wie will das Unternehmen in x Jahren gesehen werden?
 - Wer will das Unternehmen sein?
 - Was bietet das Unternehmen an? Woran misst der Kunde seinen Erfolg in Bezug auf die Leistung des Unternehmens?
 - Wie stellt sich das Unternehmen dar?
 - Wie kommt das Unternehmen in den Hinterkopf des Kunden?

- Kreation eines Slogans, der das Leitbild der Firma transportiert.
- Festlegung des Leitzieles (Vision) unter Berücksichtigung von Grundwerten und Leitbild.
 - Was will das Unternehmen in x Jahren erreicht haben?
 - Was ist notwendig, um auf den ausgesuchten Märkten zu bestehen (Minimum)?
 - Was hält das Unternehmen für erstrebenswert (Standard)?
 - Was ist möglich (Maximum)?
 - Was muss heute entschieden werden, was kann später entschieden werden?
 - Welche Entscheidungen müssen vorbereitet werden?
 - Welche Eventualitäten müssen berücksichtigt werden?
- Bestimmung einer Kennzahl für das Leitbild. Diese Kennzahl ist zu nutzen, um das Leitziel für alle Firmenangehörige eindeutig kenntlich zu machen.

3.2.2 Strategisches Koordinatensystem

- Ableitung der strategischen Themen zur Erreichung des Leitziels.
 - Auswahl von vier Themen, auf die sich das strategische Tun fokussiert.
 - Was sind die entscheidenden Schwerpunkte?
 - Was sind die wichtigsten Hebel?
- Auswahl einer Kennzahl für jedes strategische Thema.
 - Damit wird das zu erreichende Ziel konkretisiert.
- Eingrenzung der Entwicklungsgebiete (Perspektiven)
 - Abklärung, ob die vier klassischen Perspektiven von Kaplan/Norton für das Unternehmen geeignet sind (Kunden, Mitarbeiter, Geschäftsprozesse, Controlling / Finanzen).

- Gibt es weitere wichtige Beziehungsgeflechte für das Unternehmen, die zu berücksichtigen sind?
- Es ist zu versuchen, dass sich das Unternehmen auf die Teilbereiche der Entwicklungsgebiete konzentriert.
- Bestimmung je einer Kennzahl für jedes Entwicklungsgebiet (Perspektive)
 - Mit dieser Kennzahl wird die Stoßrichtung für das jeweilige Beziehungsgeflecht konkretisiert.

3.2.3 Aktionen im strategischen Koordinatensystem

Die strategischen Themen (Spalten) und die Entwicklungsgebiete (Zeilen) sind in einer Tabelle einzutragen. In dieser Matrix entstehen Entwicklungsfelder, die mit Ideen für zukünftige Aktionen zu füllen sind.

- Strukturiertes Sammeln von Ideen zur Strategieumsetzung (ZAK).
 - Es sind 80 bis 150 Ideen im Unternehmen zu sammeln.
 - Unter Berücksichtigung der vorher bestimmten strategischen Koordination sind zielführende Aktionen auszuwählen.
 - Für jede Aktion ist zu definieren:
 - Ziel der Aktion**
 - Aktionsinhalte**
 - Kennzahl, an der man den Verlauf (Frühindikator) oder das Ergebnis (Spätindikator) der Aktion messen kann.**
 - Prüfung und Begründung der Wechselwirkung mit den Zielen der gesetzten Aktionen mit den Zielen des jeweiligen Entwicklungsgebietes und den Zielen des strategischen Themas.

3.2.4 Bündeln der Aktionen zu strategischen Projekten

- Bündeln der Aktionen
 - Gruppierung nach zusammengehörenden Inhalten (quer über alle strategischen Themen und Entwicklungsgebiete).

- Die Probleme der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind zu beachten.
 - Für jedes einzelne Projekt sind Kennzahlen zu bestimmen.
 - Überarbeitung der einzelnen Projekte.
 - Strukturierung der strategischen Projekte mit einem extra dafür gegründeten Team von drei bis maximal fünf Mitarbeitern.
 - Die jeweiligen Teamleiter sollten aus dem Kreis derer gewählt werden, die die Führungs-BSC miterarbeitet haben. Sie müssen aber nicht mit den späteren Projektleitern identisch sein.
1. Bildung einer kleinen Arbeitsgruppe.
 2. Festlegung des Projektzieles.
 3. Definition der Projektkennzahl, den Ist- und Zielwert sowie Meilensteine für die Projektkennzahl.
 4. Ergänzung der Projektstruktur um fehlende Aktionen/Teilprojektschritte.
 5. Festlegung der zeitlichen Abfolge und der Projektschritte.
 6. Erarbeitung der benötigten Ressourcen (Investitionen, Kosten, Zeit).
 7. Versuch, die Auswirkungen des strategischen Projekts auf das Unternehmensleitziel, die Matrix aus strategischen Themen und Entwicklungsgebieten zu bestimmen.

3.2.5 Durchführung der strategischen Projekte

- Verabschiedung der strategischen Projekte im Rahmen des Entscheidungs-Workshops.
 - Nach ca. 7 Wochen berichten die Teamleiter über ihre strategischen Projekte.
 - Die Führungsrunde diskutiert die strategischen Projekte und empfiehlt die Zukunftsbudgets für die nächste(n) Periode(n).

- Überprüfung der Projekte
 - Welche Projekte befinden sich in einer Sackgasse und können gestrichen werden, weil sie den gemeinsam erarbeiteten strategischen Zielen nicht entsprechen?
 - Bei der Streichung ist Ehrlichkeit gefragt. Doch manchmal kann sich die Firma auch Luxus leisten.
- Festlegung von Projektverantwortlichen. Der Initiator der BSC sollte selbst in strategischen Projekten mitarbeiten.
- Bestimmung des BSC-Beauftragten und des Projektpaten.
 - Wer kümmert sich verantwortlich um die Umsetzung der Zukunftsaufgaben?
- Festlegung der Geschäftsbereiche, wo eine eigene Balanced Scorecard erarbeitet werden soll.
 - Welche Geschäftsbereiche sind strategisch relevant?
 - Wo sind unterschiedliche strategische Ansätze zur Erreichung des Leitziels sinnvoll und notwendig?

3.2.6 Berichts - Scorecard

- Bestimmung der Zielgremien bzw. Zielpersonen für die Berichterstattung.
 - Wer soll die Berichts-Scorecard wie oft bekommen?
 - Was sollen die externen Adressaten wissen?
- Für die Berichts-Scorecard ist es günstig, geeignete Kennzahlen abzuleiten.
 - Abgeleitete Kennzahlen sind dazu da, die Vorgänge im Unternehmen greifbar darzustellen. Komplizierte Details sind für Dritte möglichst zu vermeiden.
 - Zum Berichten ist es empfehlenswert, das allgemein bekannte Tableau von Kaplan und Norton mit den vier Perspektiven heranzuziehen.
 - Vorsicht! Kennzahlen können sehr viel kosten.

3.2.7 Feedback und Lernprozesse nutzen

- Die Ergebnisse der strategischen Projekte sollten einmal im Monat, aber mindestens einmal im Quartal besprochen werden.

Die Führungs-Scorecard ist die Zukunft des Unternehmens und signalisiert Handlungsbedarf.

- Überprüfung des Projektablaufes
 - Wohin führt das Projekt und welche Auswirkungen hat es?
 - Anpassung der Projektstrukturen auf veränderte Bedingungen.
 - Überdenken der gesamten Strategien und die Bereitschaft, falsche Annahmen zu korrigieren.
-
- Jährliche, eventuell auch halbjährliche Überarbeitung der erstellten Scorecard.
 - Stimmen die Grundannahmen, das Leitbild, die strategischen Koordinaten noch?
 - Müssen strategische Projekte überarbeitet oder neue Projekte gestartet werden?
 - Ist der Budgetrahmen ausreichend?
 - Passen die Projekte in das Budget des kommenden Jahres?¹⁷

4. Die Einführung der BSC im Konzern

4.1 Allgemein

Erfahrungen aus zahlreichen Praxisprojekten zeigten, dass sich die Führungskräfte bei der Unternehmenssteuerung nicht mehr nur auf vergangenheitsorientierte, finanzielle Kennzahlen verlassen wollten. Verstärkt wurde nach zusätzlichen, nicht finanziellen und zukunftsorientierten Leistungsmaßstäben gesucht.

¹⁷ Vgl. Friedtag, Herwig R. und Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, 2009, S.114–122.

Mit der Balanced Scorecard der Harvard-Business-School-Strategen R. Kaplan und D. Norton wurde das richtige Instrument gefunden. Mit ihrer Einführung und praktischen Umsetzung wurde die Unternehmensstrategie in den laufenden Managementprozess integriert.

Eines war klar, eine Balanced Scorecard ist für jedes Unternehmen individuell zu entwickeln und somit ein Unikat. Die Perspektiven und ihre Ausprägungen sind frei gestaltbar und hängen stark vom unternehmerischen Strategieprozess ab. Unterschiedliche Voraussetzungen ergeben sich zudem durch die Qualität der bereits bestehenden Systeme zur Unternehmenssteuerung und Leistungsmessung.

Bei der Erstellung und Einführung der BSC wurde deutlich, welche Geschäfte einen Beitrag zur Wertschöpfung erbringen, wie man diese messen kann und welche Aktivitäten notwendig sind, um den Unternehmenswert zu steigern. Über Leistungsmaßstäbe und Kennzahlen wurde eine lückenlose Verbindung vom strategischen zum operativen Management geschaffen.

Bis zur Balanced Scorecard wurde ein langer Weg beschritten, als Wegbegleiter und Vorbereiter wurde die Fa. F.ACT Consulting engagiert.

Bevor überhaupt an eine BSC zu denken war, wurde im Jahr 2002 ein Workshopangebot der Fa. F.ACT Consulting bzgl. Prozessmanagement und Auditorentraining mit folgendem Inhalt vorgelegt:

4.2 Angebot

4.2.1 Ausgangssituation

Das Qualitätsmanagementsystem war damals funktional nach den 20 Elementen der ISO 9001:1994 aufgebaut und sollte in Richtung Prozessorientierung weiterentwickelt werden.

In einem ersten Schritt sollten den Führungskräften die Gedanken der Prozessorientierung und des Prozessmanagements näher gebracht werden. In weiterer Folge wurden die internen Auditoren in einem spezifischen Training mit dem

prozessorientierten Auditieren konfrontiert, um den Prozessgedanken auch in internen Audits vertiefen zu können.

4.2.2 Ziele des Workshops

Im Zuge des gegenständlichen Workshops sollten die Führungskräfte zum Thema Prozesse als Grundlage für ein integriertes Managementsystem informiert und sensibilisiert werden.

Folgende Ziele standen im Mittelpunkt:

- Erarbeitung des Prozessgedankens im modernen Qualitätsmanagement
- Diskussion von Beispielen prozessorientierter Managementsysteme
- Erarbeitung von Perspektiven für die Umsetzung der Prozessorientierung in der KBA-Mödling
- Training der internen Auditoren zur inhaltlichen Vertiefung des Prozessmanagements

4.2.3 Moderation des Workshops Prozessmanagement

Im Zuge des Workshops wurden die Themen Prozessorientierung, Prozessmanagement, Führen mit Kennzahlen, Balanced Scorecard sowie die Gestaltung von Veränderungen bearbeitet.

Die Themen wurden jeweils durch einen Impuls seitens des Trainers eingeleitet und anschließend in einer gemeinsamen Diskussion vertieft.

Am Nachmittag des Workshoptages wurde gemeinsam an der Umsetzung der Prozessorientierung in der KBA-Mödling gearbeitet.

Zur optimalen Vorbereitung des Workshops wurden zwei je zwei- bis dreistündige Treffen mit dem Vorstand und dem Qualitätsmanager vorgeschlagen.

Auf weitere Punkte, wie Training der internen Auditoren in der Technik des prozessorientierten Auditierens oder Trainer, Termine, Honorar, Geheimhaltung wird in dieser Abhandlung nicht näher eingegangen.

4.3 Inhalt Workshop Prozessmanagement

4.3.1 Gründe für Prozessmanagement

4.3.1.1 Aktuelle Entwicklung im Management

Im modernen Management orientiert man sich an den Prozessen der Leistungserstellung, den sogenannten Kernprozessen. Dazu wird die Optimierung ganzer Wertschöpfungsketten (Supply Chain Management) unternehmensübergreifend angestrebt. Zum Einsatz kommen IT Lösungen die die wichtigsten Kennzahlen in Echtzeit abbilden. In den Geschäftsprozessen ist zu achten, um Kosten zu reduzieren, dass es zu keinen Medienumbrüchen kommt. B2B* Lösungen können dazu von großem Nutzen sein. Letztendlich soll die Vergütung leistungsorientiert stattfinden.

4.3.1.2 Entwicklung im Umfeld

Das Umfeld verändert sich permanent. Die kürzeren Produktlebenszyklen setzen Flexibilität voraus. Dazu kommen die zunehmende Vernetzung der Märkte und der Wegfall von Marktregulativen, d.h. mehr Wettbewerb und höherer Kostendruck. Verschärft wird der Wettbewerb durch kürzere Lieferzeiten, kleine Losgrößen etc. Der Kunde rückt absolut in den Mittelpunkt und ist somit komplexer mit dem Unternehmen vernetzt.

4.3.1.3 Status in vielen Organisationen

Oft ist eine hierarchische Gliederung nach Funktionen vorzufinden. Der Focus bezieht sich auf einzelne Abteilungen, und die Orientierung findet nach internen Strukturen statt.

*B2B: Geschäftsbeziehung zwischen mindestens zwei Unternehmen

Das Organisationsgliederungsmodell dient als Grundlage für die Ablauforganisation. Kundenbedürfnisse werden kaum berücksichtigt, und Veränderungen finden durch Rationalisierungsmaßnahmen statt.

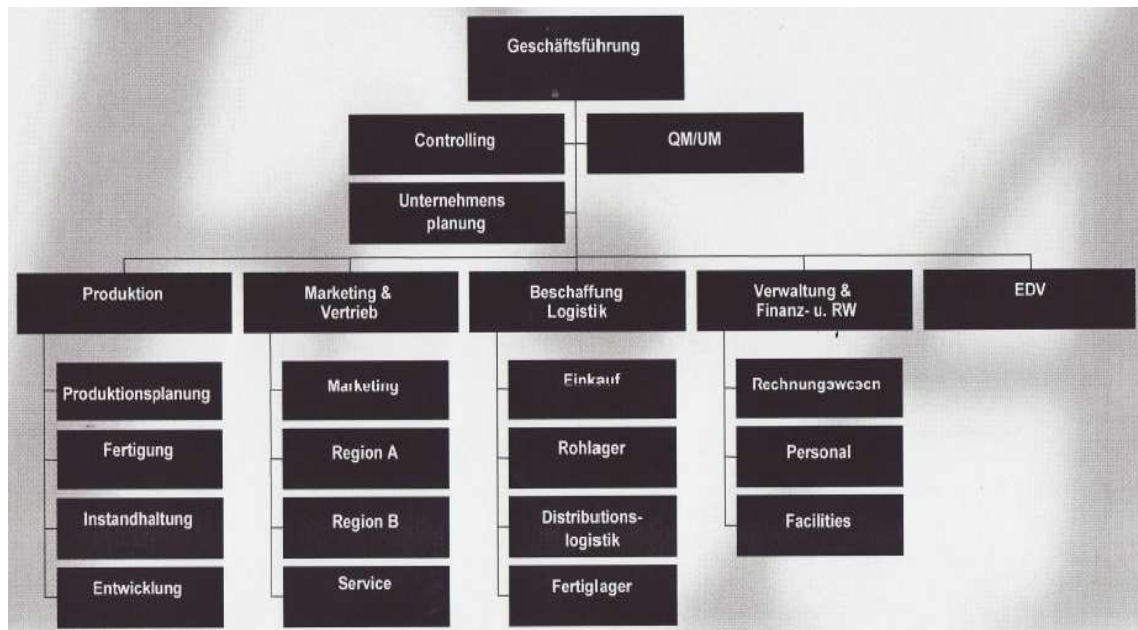


Abb. 6: Funktional orientiertes Organigramm

Quelle: Intranet KBA

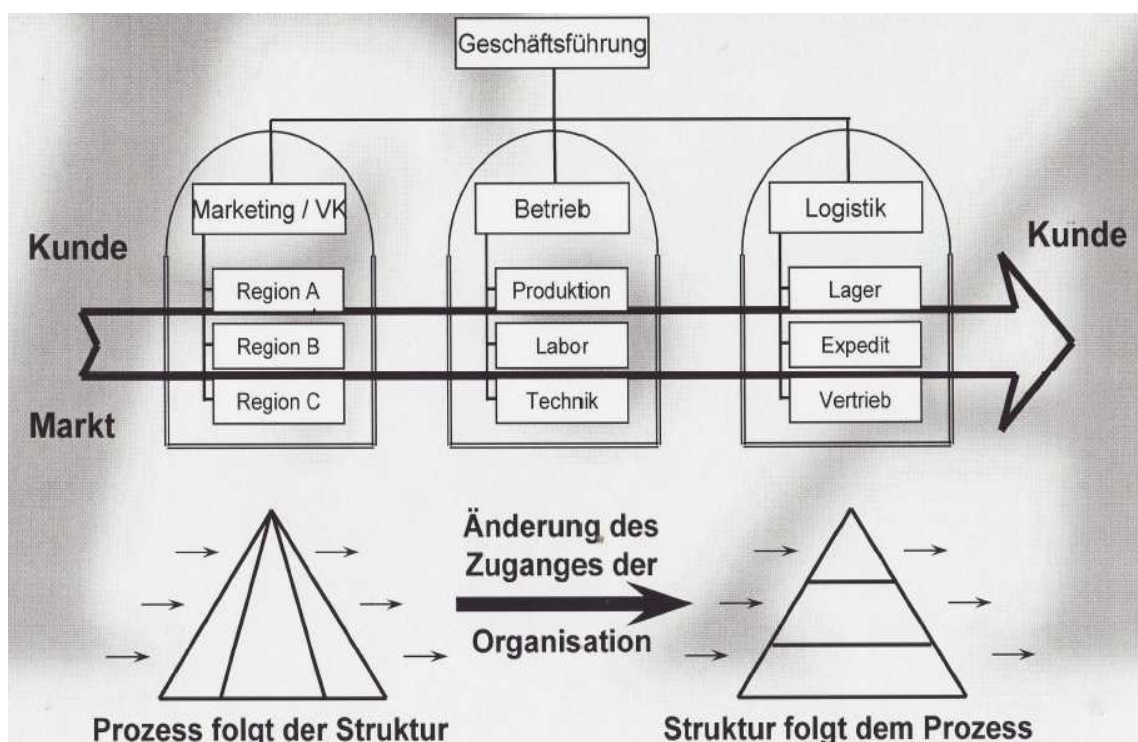


Abb. 7: Funktionale versus Prozessorganisation

Quelle: Intranet KBA

4.3.1.4 Prozessmanagement optimal

Zu fokussieren ist die Strategie von Prozessen, Strukturen und Aktivitäten. Die Wertschöpfung und Wertsicherung ist prozessorientiert gestaltet. Das Prozessmodell des Unternehmens ist ein systematisches Netzwerk von Prozessen. Die Organisation ist durchgängig prozessorientiert und hat ein durchgängiges, prozessorientiertes Informationssystem.



Abb. 8: Strategiefokus

Quelle: Intranet KBA

4.3.1.5 Nutzen aus Prozessorientierung

Die Prozesse sind dazu da, um Kundenanforderungen zu erfüllen. Dazu gibt es klare Vereinbarungen an den Schnittstellen, um kurze Durchlaufzeiten zu ermöglichen. Betrachtet wird immer der Gesamtprozess mit seinen gemeinsamen Zielen. Bei Möglichkeit werden die Anforderungen aller Interessenspartner berücksichtigt.

4.3.2 Wesen der Prozesse

4.3.2.1 Prozessorientierung

Im Vordergrund stehen die Prozesse der Leistungserstellung, an denen man sich grundsätzlich orientiert. Die betriebswirtschaftliche Leistungsrechnung und Informationssysteme sind ebenfalls prozessorientiert. Ein aktives Einbeziehen der Außensicht, d.h. die Ausrichtung der Prozesse an Kunden und Markterfordernisse, ist unbedingt notwendig. Um klare Verhältnisse zu schaffen, ist es unabdinglich, die Schnittstellen zu verringern und Prozessverantwortliche zu definieren. Um ein gemeinsames Bild des Unternehmens zu haben, muss die Prozessstruktur übersichtlich und transparent aufgebaut sein.

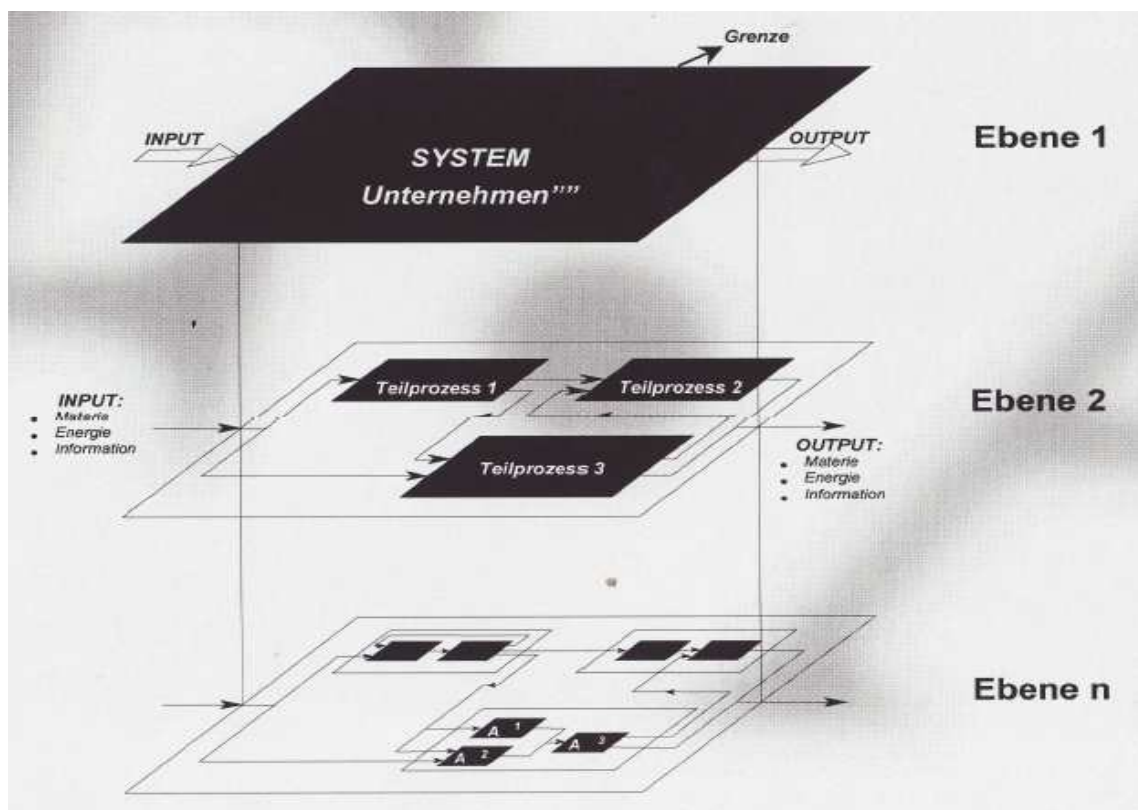


Abb. 9: Prozessorientierung und der Systemansatz

Quelle: Intranet KBA

4.3.2.2 Kernkompetenzen, Kernprozesse

Die Strategie führt klar zu den Kernkompetenzen und damit zu den Kernprozessen. Die Merkmale von Kernprozessen sind Kundennutzen, Einzigartigkeit, nicht-substituierbar

und Schnittstellen zum Kunden. Aus diesen Merkmalen kristallisieren sich die Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen heraus.

4.3.2.3 Schnittstellen von Prozessen

- Wo fließen Daten, Informationen oder Material als Inputs in den betrachteten Prozess und wie wird dieser Input verarbeitet?
- Welche Abhängigkeiten gibt es?
- An welche anderen Prozesse werden Daten, Informationen oder Material nach der Bearbeitung im betrachteten Prozess weitergegeben?



Abb. 10: Beispiel für ein Prozessmodell

Quelle: Intranet KBA

4.3.3 Die acht QM - Grundsätze der ISO 9001:2000

1. Grundsatz: Kundenorientierung

Die Erfordernisse des Kunden müssen verstanden und erfüllt werden.

2. Grundsatz: Führung

Das Management gibt den Zweck und die Ausrichtung der Organisation vor und schafft dafür ein geeignetes Umfeld.

3. Grundsatz: Einbeziehung der Personen

Die Personen sind der Kern des Unternehmens, und es gilt, deren Fähigkeiten zu nützen.

4. Grundsatz: Prozessorientierter Ansatz

Alle Ressourcen und Tätigkeiten sind als Prozess zu steuern.

5. Grundsatz: Systemorientierter Managementansatz

Die Prozesse müssen system zusammenhängend aufgebaut sein.

6. Grundsatz: Ständige Verbesserungen

Eine ständige Verbesserung ist das permanente Ziel des Unternehmens.

7. Grundsatz: Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung

Die Entscheidungen basieren auf der Analyse von Daten.

8. Grundsatz: Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Für beide Seiten muss eine vorteilhafte Beziehung geschaffen werden.

4.3.4 Zugang und Inhalte der ISO 9001:2000

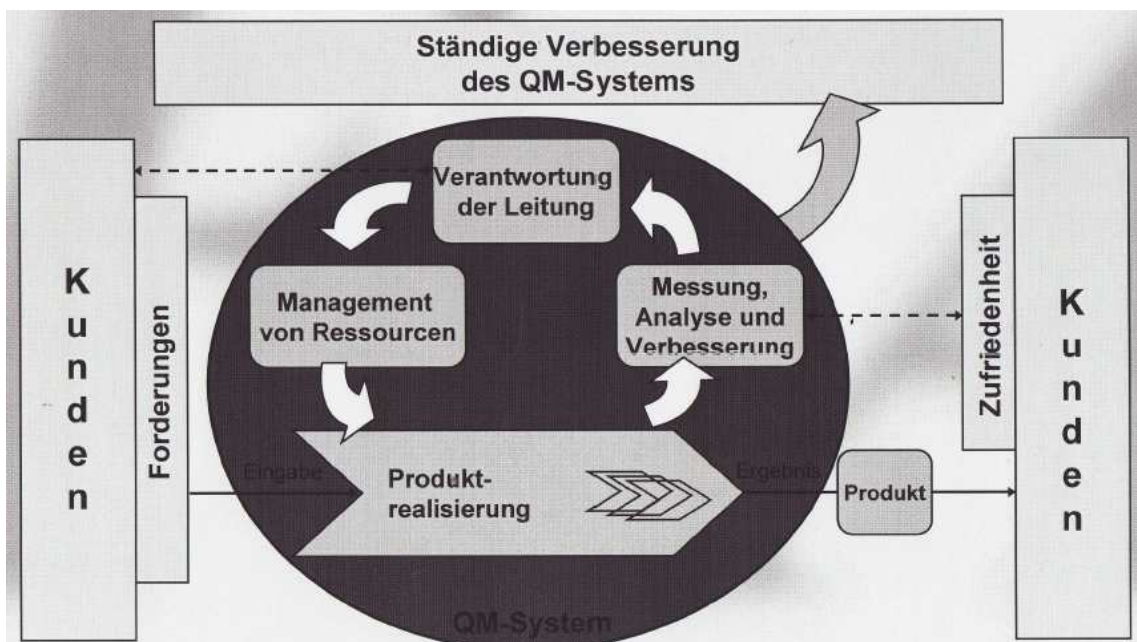


Abb. 11: QM-Prozessmodell der ISO 9001:2000

Quelle: Intranet KBA

4.3.4.1 Vergleich der Mindestanforderungen ISO 9001:1994 mit ISO 9001:2000

- Der Kunde steht im Vordergrund
- Sicherung des Wandels durch Qualitätsplanung
- Verbesserung des Systems als definitive Anforderung
- Detaillierte und erweiterte Führungsprozesse
- Flexible Dokumentation des Managementsystems
- Management der Mittel detailliert und erweitert
- Produktrealisierung als Abfolge von Prozessen
- Messung, Analyse und Verbesserung als Einheit

4.3.5 Umsetzung des Prozessmanagements

4.3.5.1 Schritte zur Prozessorientierung

- Informationsworkshop für Führungskräfte zum Thema Prozessorientierung
- Strategiefokussierung mit der Geschäftsleitung und der ersten Führungsebene
- Identifikation der Kernprozesse, abgeleitet aus der Strategie
- Erarbeitung des Prozessmodells, Definition der Prozessowner
- Erarbeitung der Struktur der Prozesse und Teilprozesse, Abbildung in der prozessorientierten Intranet-Oberfläche
- Zuordnung der bestehenden und Ergänzung der fehlenden Dokumentation
- Ableitung von Prozesszielen und Prozesskennzahlen
- Verdichtung der Prozesskennzahlen und Durchführung von Prozess-Reviews

Somit kann die Rolle des Prozessmanagers kurz als Veränderer, Gestalter beschrieben werden.

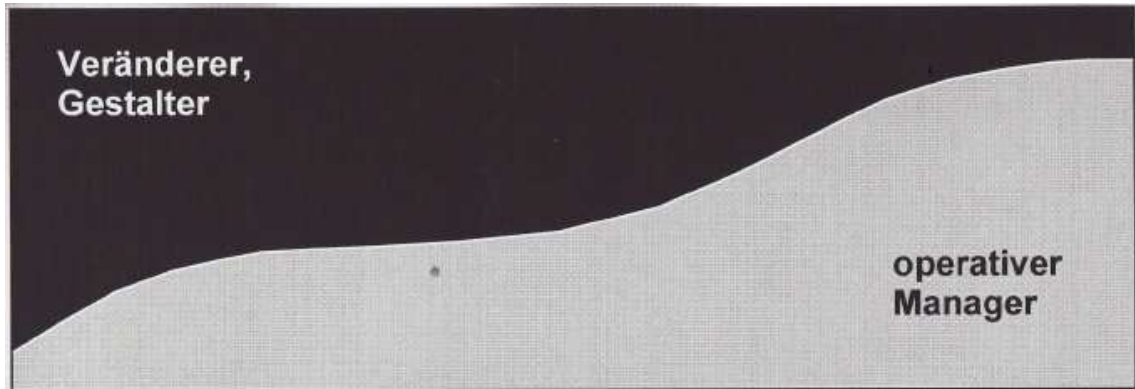


Abb. 12: Spektrum der Umsetzung von Prozessmanagement in einem Unternehmen

Quelle: Intranet KBA

4.3.5.2 Aufgaben des Prozessowners

Der Prozessowner definiert und identifiziert sich mit seinem Prozess und legt nach außen die Grenzen fest. Zu den Aufgaben gehören Visualisierung und Kommunikation, um bei den Schnittstellen Missverständnisse zu vermeiden. Für die Teilprozesse werden die notwendigen Verantwortlichkeiten festgelegt.

Als Prozessowner werden Prozessziele vereinbart und die dafür notwendigen Kennzahlen abgeleitet. Die Erarbeitung der Kundenerwartung im Bezug auf das Prozessergebnis steht im Vordergrund. Regelmäßige Durchführungen von Soll/Ist-Vergleichen, sogenannte Reviews, geben Auskunft darüber, inwieweit der Kurs Richtung Ziel eingehalten wird. Die wichtigste Aufgabe ist die strategische Prozesssteuerung bzw. Prozessverbesserung. Ein Eingriff ins Tagesgeschäft ist eventuell im geringen Prozentsatz möglich.

4.3.6 Überblick Balanced Scorecard

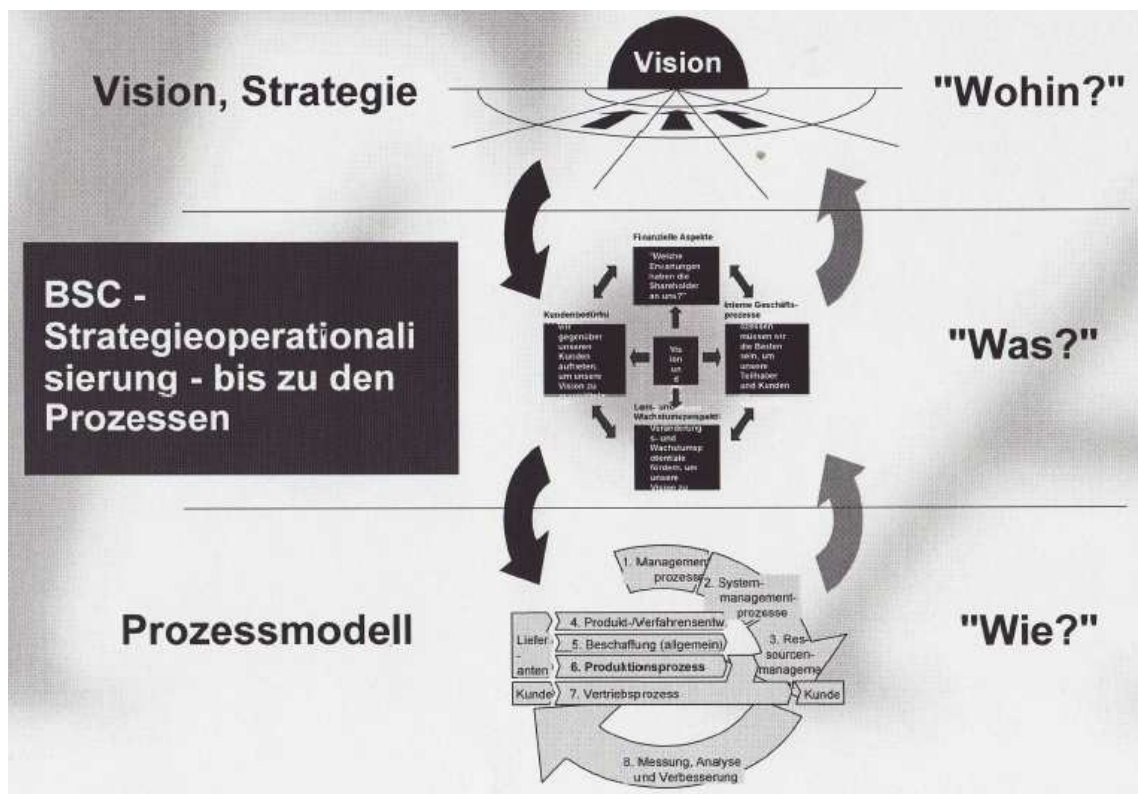


Abb. 13: Balanced Scorecard (BSC) zur Strategieoperationalisierung

Quelle: Intranet KBA

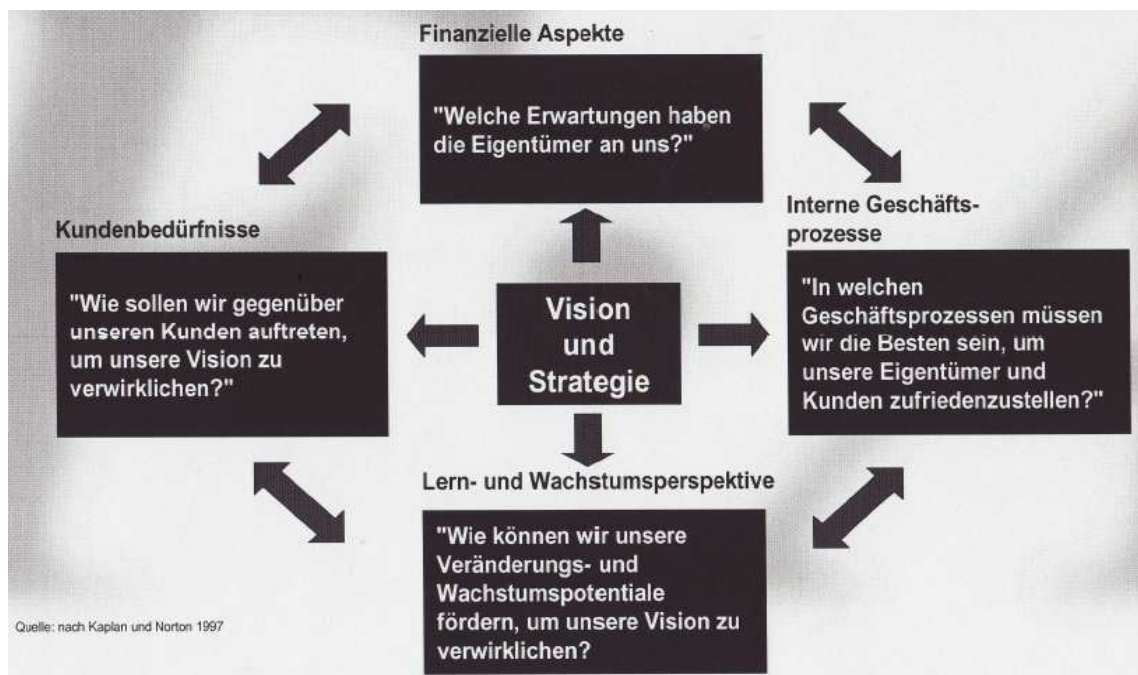


Abb. 14: Aufbau einer BSC

Quelle: Intranet KBA

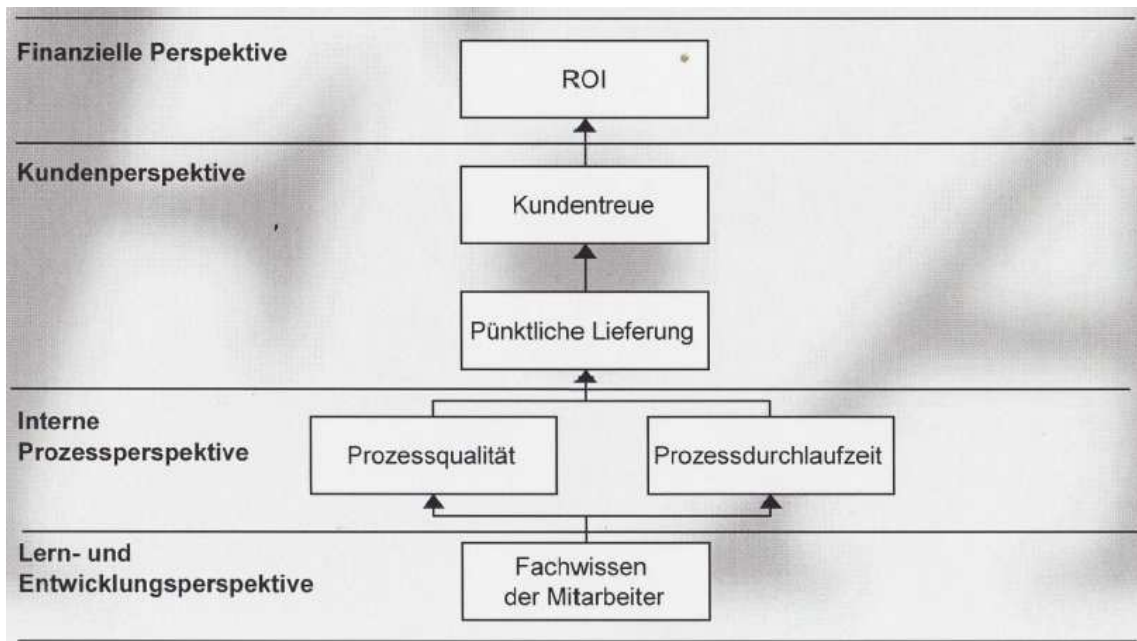


Abb. 15: Wechselbeziehungen der BSC

Quelle: Intranet KBA

4.3.7 Durchgängiges Beispiel eines prozessorientierten Managementsystems

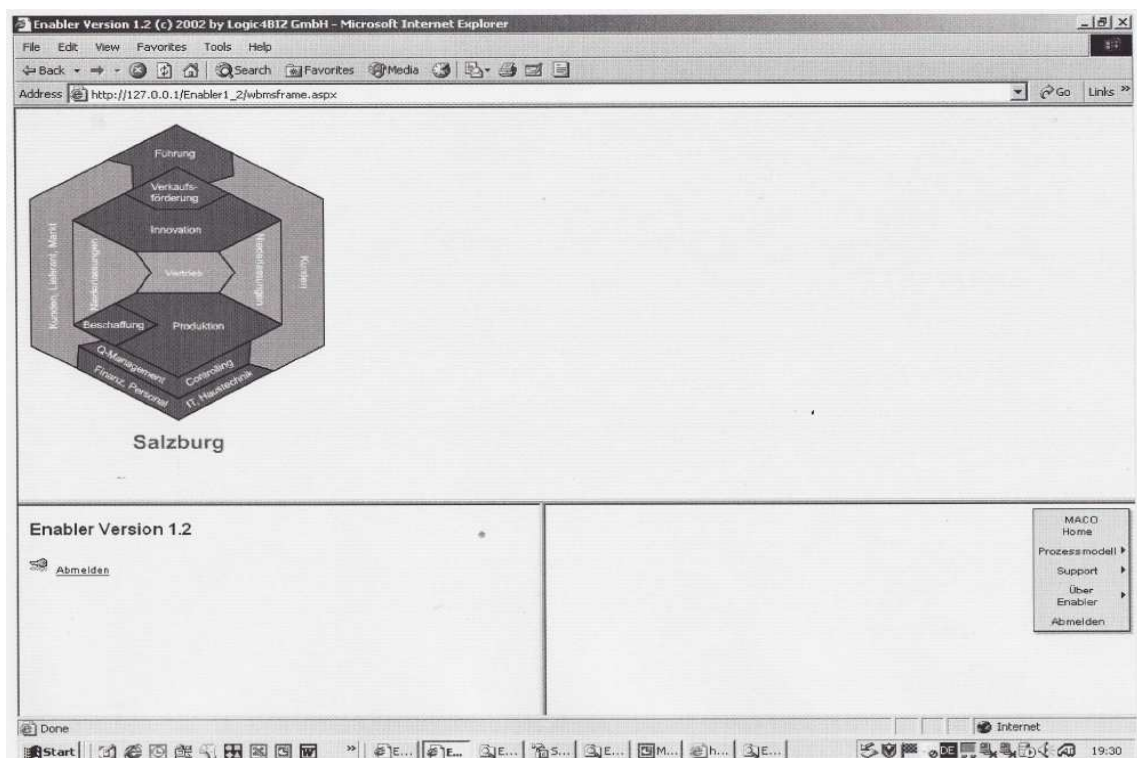


Abb. 16: Enabler

Quelle: Intranet KBA

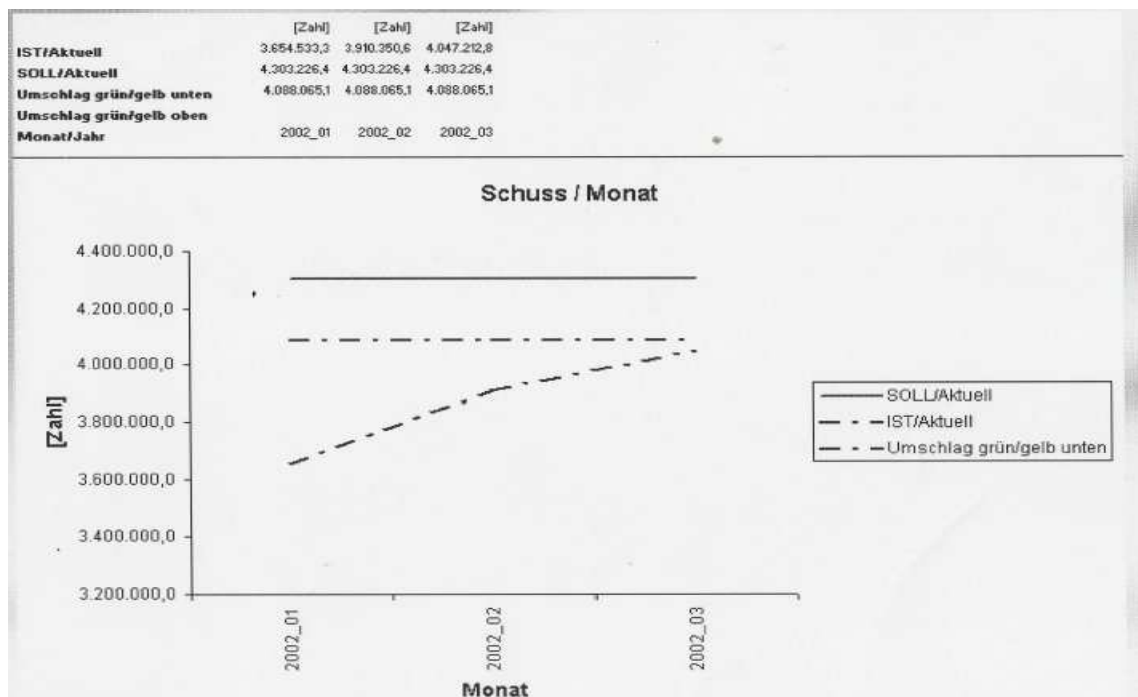


Abb. 19: Trenddarstellung von Kennzahlen eines Teilprozesses

Quelle: Intranet KBA

4.4 Protokoll Workshop Prozessorientierung

Workshop Prozessorientierung

KBA-Mödling AG

26.08.2002

- 1 Ausgangssituation
- 2 Ziele
- 3 Inhalte
- 4 Weitere Vorgehensweise
- 5 Beilagen

Teilnehmer:

Hr. Aschauer

Hr. Pretsch

Hr. Dergovits

Hr. Lentsch

Hr. Schindl

Hr. Gehmayer

A. Woidich (FACT)

A. Traunfellner (FACT, Protokoll)

Hr. Schischek

Hr. Müller

Hr. Achatz

Hr. Sternecker

Hr. Hochnjec

Ausgangssituation

Die Maschinenfabrik KBA-Mödling AG, österreichische Tochtergesellschaft der KBA-Gruppe, produziert mit gut 700 Mitarbeitern Aggregate für Bogenoffset-, Zeitungs- sowie Wertpapierdruckmaschinen.

Das derzeit funktional nach den 20 Elementen der ISO 9001:1994 aufgebaute Qualitätsmanagement-System soll in Richtung Prozessorientierung weiterentwickelt werden.

Ziele

Im Zuge des gegenständlichen Workshops sollen die Führungskräfte zum Thema Prozesse als Grundlage für ein integriertes Managementsystem informiert und sensibilisiert werden sowie an den Prozessen der KBA-Mödling arbeiten.

Folgende Ziele stehen im Mittelpunkt:

- Erarbeitung des Prozessgedankens im modernen Qualitätsmanagement
- Diskussion von Beispielen prozessorientierter Managementsysteme
- Abstimmung der strategischen Ziele
- Erarbeitung von Perspektiven für die Umsetzung der Prozessorientierung in der KBA-Mödling

Inhalte

Präsentation und Diskussion der Grundlagen zur Prozessorientierung

Die verwendeten Folien werden als PPT-Files an die Teilnehmer verteilt. Der gesamte Workshop verlief in einer sachlichen und konstruktiven Atmosphäre.

Abstimmung der strategischen Ziele

Vom Vorstand wurde eine Liste mit kurz-, mittel- und langfristigen strategischen Zielen vorbereitet. Im Rahmen der Diskussion wurde diese Liste erweitert bzw. adaptiert. Den angeführten kurzfristigen Zielen wurden Termine und verantwortliche Führungskräfte zugeordnet sowie erste Maßnahmen definiert.

Die strategischen Ziele werden in einem weiteren Schritt vom Vorstand im Detail abgestimmt, vervollständigt und noch einmal an die Führungskräfte verteilt.

Die jeweils verantwortlichen Führungskräfte erarbeiten weitere Vorschläge für Maßnahmen bzw. Konzepte zur Zielerreichung. Diese Vorschläge werden vorab verteilt, in einem eigenen, ca. 1/2-tägigen Workshop durch die Verantwortlichen kurz präsentiert, diskutiert, abgestimmt und beschlossen.

Der derzeitige Stand der strategischen Ziele der KBA-Mödling liegt in der Datei Strategische_Ziele_KBA.doc bei.

Erarbeitung/Diskussion der Prozesse der KBA-Mödling

Als Diskussionsgrundlage wurde im Vorfeld ein erstes grobes Prozessmodell für KBA-Mödling erarbeitet. Im Rahmen des Workshops wurde dieses weiterentwickelt und ist in der Datei Prozesslandk. KBA-M_AW05.doc verfügbar. Weiters wurde eine detailliertere grafische Darstellung für den Bereich TA erarbeitet (siehe Teilprozesse KBA-M_Auftragszentrum TA_20020826.doc).

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass die bisher entwickelten Grafiken eine erste Arbeitsgrundlage der Prozesse bei der KBA-Mödling darstellen, da für eine

detaillierte sowie ganzheitliche Diskussion der Prozesse zu wenig Zeit zur Verfügung stand.

Für die Struktur der einzelnen Hauptprozesse werden in weiterer Folge von TQ Vorschläge erarbeitet, die mit den einzelnen Prozessverantwortlichen weiterentwickelt und im Führungskreis präsentiert werden.

Für die Entwicklung der detaillierten Prozessstruktur ist es erforderlich, die vorhandenen Aufgaben der Abteilungen bzw. Bereiche der funktionalen Organisationsstruktur ablaufbezogen den neu zu definierenden Prozessen zuzuordnen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass inhaltliche Verschiebungen auftreten und nicht automatisch die Bezeichnungen der vorliegenden funktionalen Abteilungen bzw. Bereiche als Prozessnamen übernommen werden (z.B. Lackiererei, Bereich TA).

Wesentliche Zusatzforderungen der ISO 9001:2000

Hinsichtlich der Erfüllung der Normkonformität für ein prozessorientiertes QM-System nach ISO 9001:2000 sind folgende Punkte als wesentliche Zusatzforderungen im Vergleich zur ISO 9001:1994 zu berücksichtigen:

- Beschreibung und Nachweiserbringung der Ermittlung der Kundenzufriedenheit.
- Die Produktrealisierung ist als eine Abfolge von Prozessen zu erachten.
- Der Prozess der Strategieentwicklung ist detailliert zu beschreiben und mit der operativen Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen zu verzahnen.
- Die Sicherstellung der Identifikation und Berücksichtigung der Kundenerwartungen ist in der Verantwortung der Leitung.
- Prozesse sind hinsichtlich Kundenerwartungen, Ziele, Kennzahlen, Soll/Ist-Vergleiche zu definieren sowie daraus abgeleitete Maßnahmen zu verfolgen.
- Neben der kontinuierlichen Prozessverbesserung ist auch die Verbesserung des Managementsystems als solches eine explizite Forderung.

Detailliert besprochene Diskussionspunkte

Zeichnungsarchiv, Datenabgleich mit dem Stamm- bzw. den Schwesterwerken

Derzeit existieren noch keine einheitlichen Datenbestände bei Zeichnungen und CAD-Daten in den einzelnen Standorten (gleiche Zeichnungsstände weisen mitunter verschiedene Inhalte auf). Für die Übernahme der Wartungsverantwortung für Wertpapierdruckmaschinen ist der Informationsgleichstand aber eine unbedingte Voraussetzung.

Technische Rahmenbedingungen, kapazitive Einschränkungen bzw. Abhängigkeiten vom Konzern lassen für das Einrichten eines gemeinsamen Archivs kurzfristig wenig Perspektiven offen. Ein regelmäßiger, automatischer Datenabgleich erscheint realistischer. Die Erarbeitung eines Konzeptes unter Einbindung des Stamm- bzw. der Schwesterwerke hat hohe Priorität (siehe strategische Ziele).

Fakturierung

Die einzelnen Product-Center erstellen derzeit mittels Word bzw. Excel mit drei voneinander unabhängige Rechnungsnummernkreisen ihre Fakturen. Es erfolgt keine Fakturierung in einem gemeinsamen System. Pro Jahr werden zwischen 5.000 und 10.000 Rechnungen manuell erstellt, in der Buchhaltung manuell

erfasst und von den Product-Center-Verantwortlichen manuell verfolgt. Aufgrund des Ausbaues der Servicetätigkeit und der damit verbundenen Steigerung der Anzahl der Rechnungen bzw. Debitoren bekommen diesbezügliche Vereinfachungen steigende Bedeutung. Auch hier ist zunächst Konzeptarbeit notwendig.

Weitere Vorgehensweise

Folgende weitere Vorgehensweise wurde abgestimmt:

1. Abstimmung und Verabschiedung aller strategischen Ziele sowie der entsprechenden Maßnahmen.
2. Erarbeitung der detaillierten Prozessstruktur der KBA-Mödling.
3. Zuordnung der vorhandenen QM-Dokumente nach ISO 9001:1994 zur Prozessstruktur der KBA-Mödling und Identifikation der Lücken im Vergleich zu den Anforderungen der ISO 9001:2000.
4. Schulung der internen Auditoren in der Technik des prozessorientierten Auditierens mit gleichzeitiger Vertiefung des Prozessmanagements.
5. Erstellung aller Prozessdatenblätter für die jeweiligen Prozesse und Teilprozesse (Kunden, Lieferanten, entsprechende Erwartungen, Prozessziele, Kennzahlen).
6. EDV-gestützte Abbildung des prozessorientierten Managementsystems, speziell hinsichtlich der Bereitstellung der gelenkten Vorgabedokumente.

Die Frage einer externen Projektbegleitung bzw. eines Coachings wird noch geklärt.

Vorschlag hinsichtlich Überwachungsaudit 03/2002

Für die Durchführung des geplanten Überwachungsaudits im März 2003 wurden folgende Bereiche von KBA-Mödling für eine Bewertung nach ISO 9001:2000 vorgeschlagen:

- Strategieprozesse
- Product-Center TW (Betrachtung aufgrund der geplanten Übersiedlung des Wertpapiermaschinenbereiches)
- Auftragszentrum
- Kundenzufriedenheitsmessung

Ein Voraudit im Januar 2003 zur besseren Abstimmung mit den Anforderungen des Auditors erscheint sinnvoll.

Beilagen

Vortagsfolien: PRM_KBA_01.ppt

Strategische_Ziele_KBA.doc

Stand Prozessmodell KBA-Mödling: Prozesslandk. KBA-M_AW05.doc

Stand Teilprozessmodell Teilprozesse KBA-M_Auftragszentrum
TA_20020826.doc¹⁸

¹⁸ Intranet KBA-Mödling AG

4.5 Ausarbeitung Workshop

Im Anschluss ist erkennbar, dass die theoretischen Vorgaben des Workshops Prozessmanagement der Fa. Fact Consulting zu einem hohen Prozentsatz übernommen wurden. Erst durch den Aufbau eines Managementsystems der Maschinenfabrik KBA-Mödling AG, das durch das Intranet visualisiert wurde, war es überhaupt möglich, daraus die Balanced Scorecard abzuleiten.

Anhand der Organisationsstruktur der KBA-Mödling AG wurden die Prozesse und Teilprozesse im Enabler V 4.1, der anschließend gekauft wurde, via Intranet visualisiert.

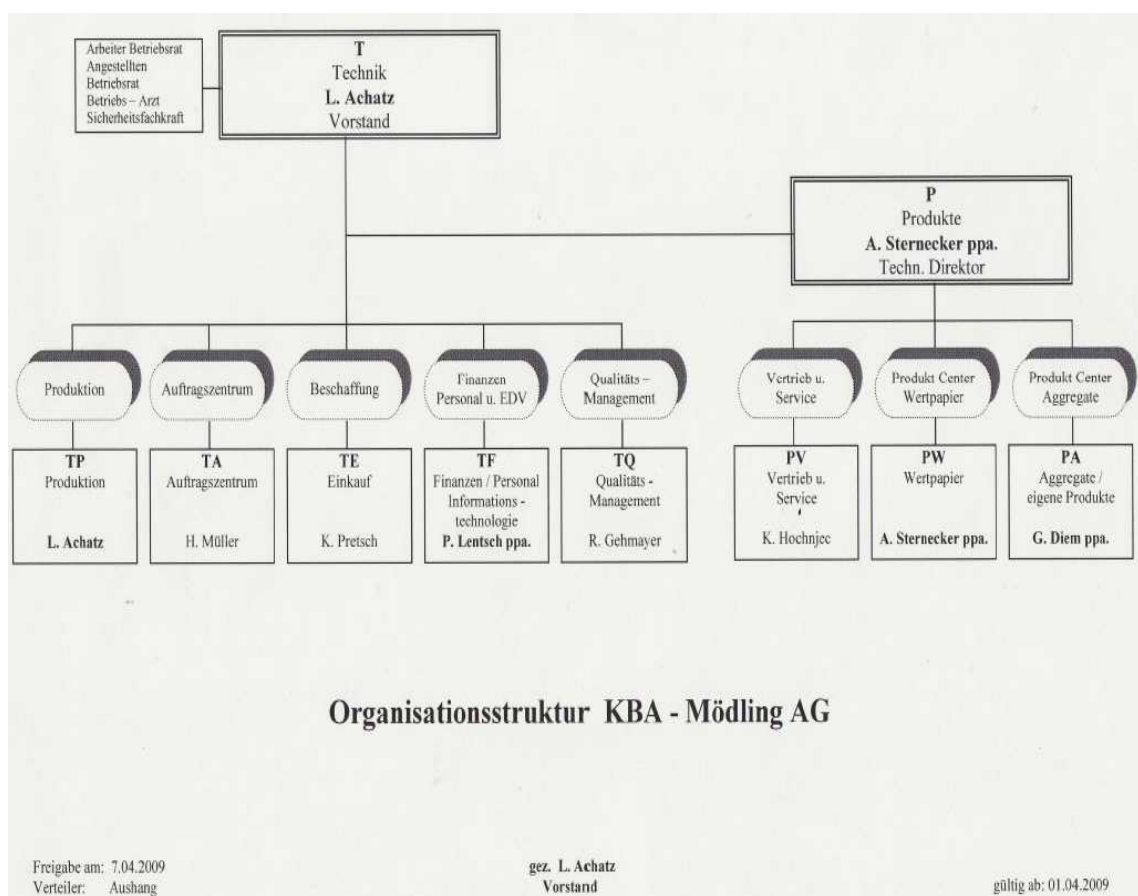


Abb. 20: Organisationsstruktur KBA-Mödling AG

Quelle: Intranet KBA

Im Anschluss werden alle Prozesse und Teilprozesse, die im Jahr 2003 entwickelt wurden, grafisch dargestellt.

1. Prozesse Abstimmung zu Prozessgrafik_20030423.doc

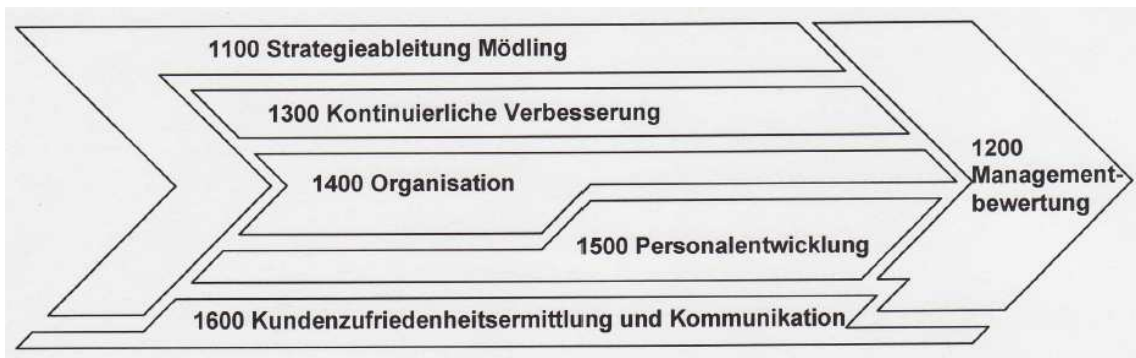


Abb. 21: 1000 Führungsprozess

Quelle: Intranet KBA

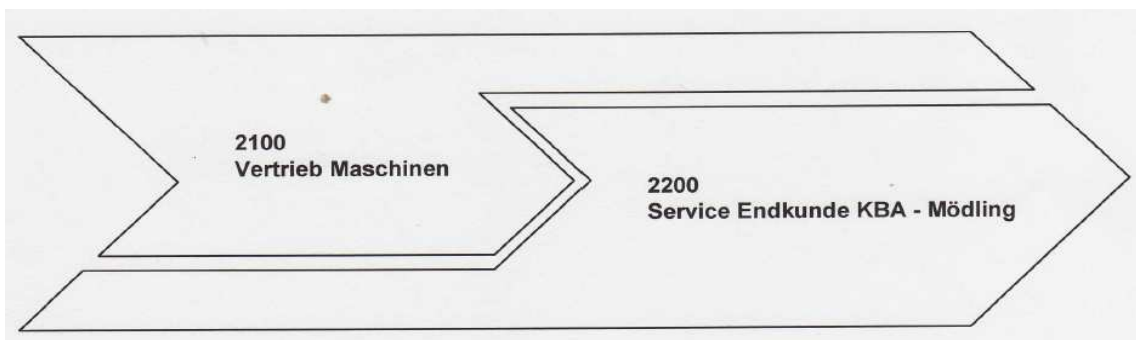


Abb. 22: 2000 Vertrieb

Quelle: Intranet KBA

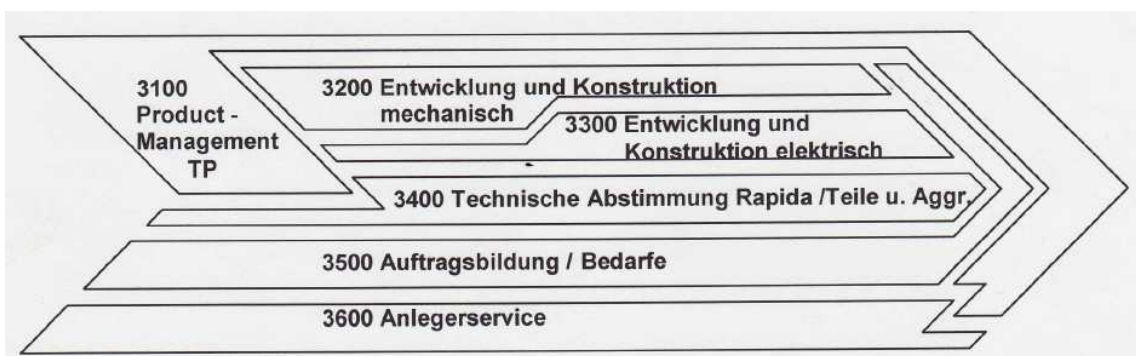


Abb. 23: 3000 Product-Center

Quelle: Intranet KBA

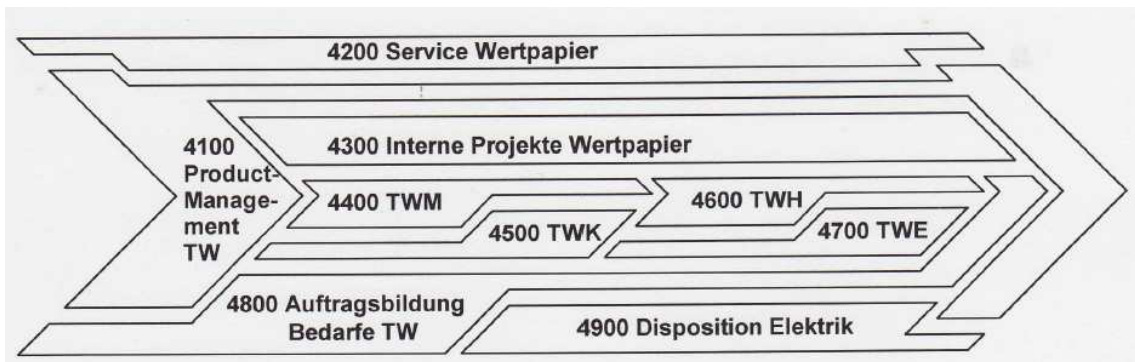


Abb. 24: 4000 Product-Center TW

Quelle: Intranet KBA

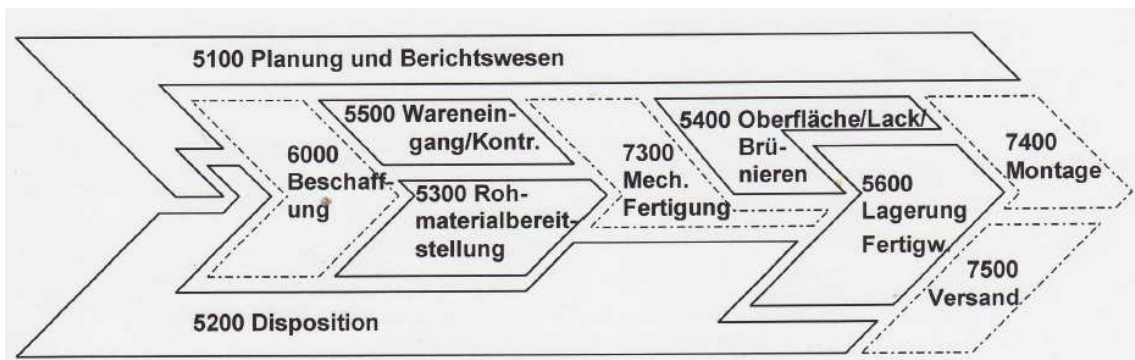


Abb. 25: 5000 Auftragszentrum

Quelle: Intranet KBA

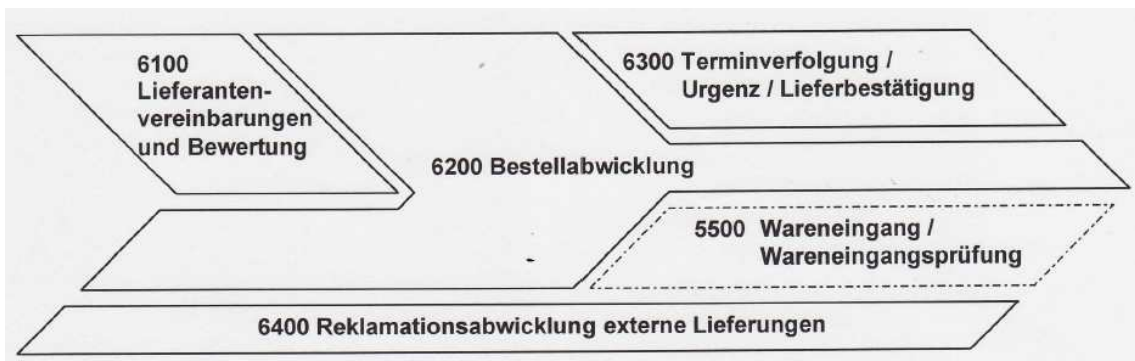


Abb. 26: 6000 Beschaffung

Quelle: Intranet KBA

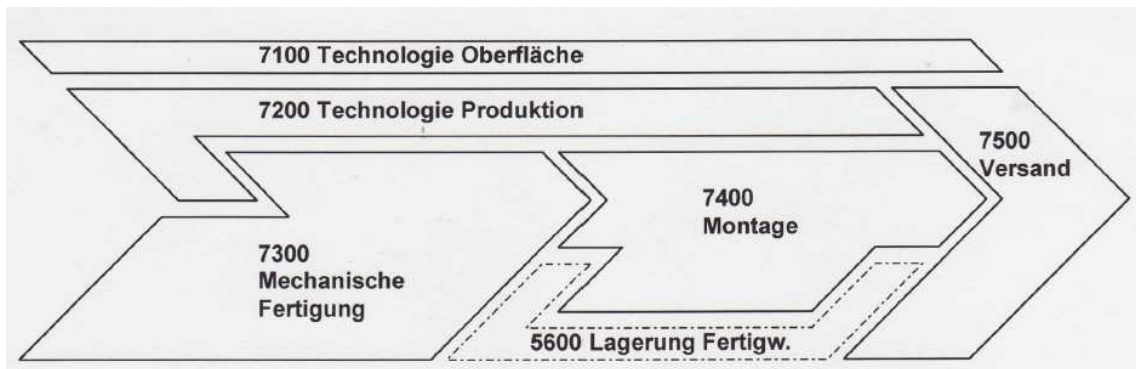


Abb. 27: 7000 Produktion

Quelle: Intranet KBA

8000 Wertsicherungsprozesse (als Liste im Enabler)

8100 Energieversorgung

8200 Gebäudeverwaltung

8300 Prüfvorgaben / Protokollierung / Kennzeichnung

8301 Prüfvorgaben Prüfmittelüberwachung

8302 Prüfvorgaben Produktion / Beschaffung und Wareneingang

8303 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit

8400 Reklamationsabwicklung / Analysen

8500 Rechnungswesen

8700 Personal und Recht

8800 Datenverarbeitung

8900 Normung (Grafik vorhanden)

8901 Stammdatenpflege

8902 Optisches Archiv

8903 Dokumenten und Belegdruck

2. Teilprozesse

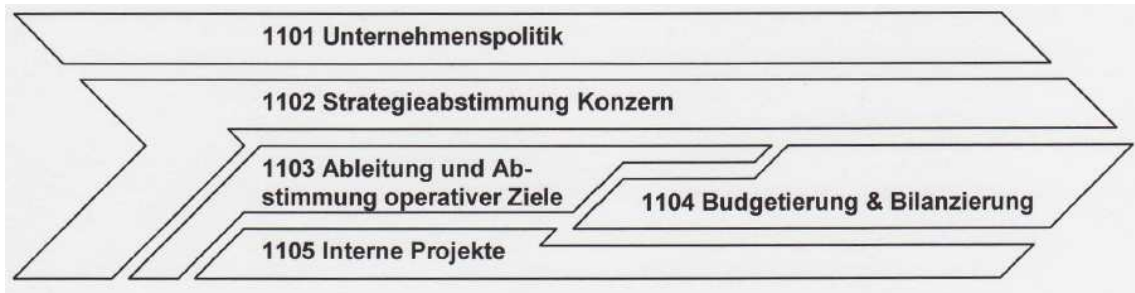


Abb. 28: 1100 Strategieableitung Mödling

Quelle: Intranet KBA



Abb. 29: 1200 Managementbewertung

Quelle: Intranet KBA

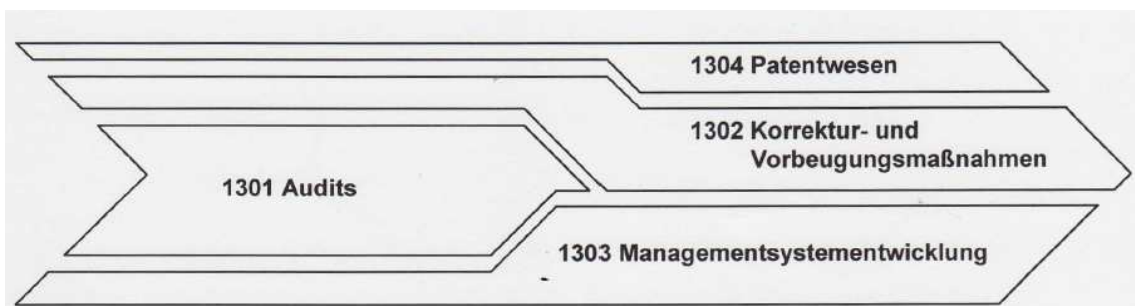


Abb. 30: 1300 Kontinuierliche Verbesserung

Quelle: Intranet KBA

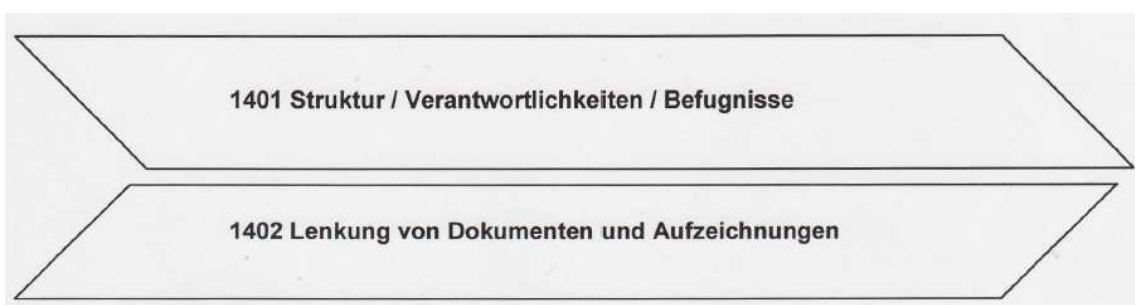


Abb. 31: 1400 Organisation

Quelle: Intranet KBA

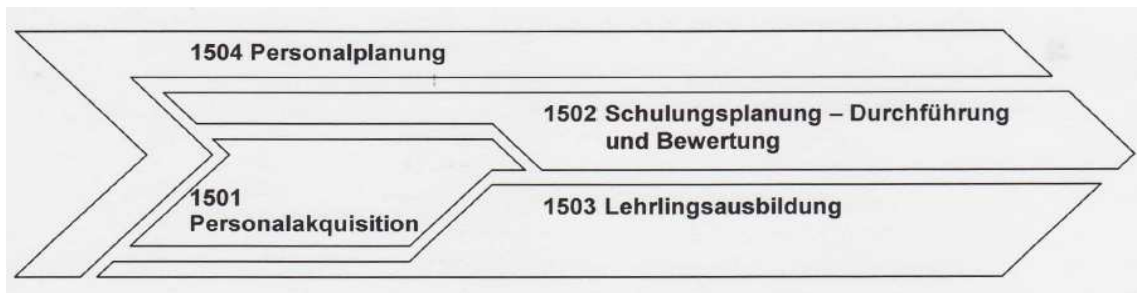


Abb. 32: 1500 Personalentwicklung

Quelle: Intranet KBA

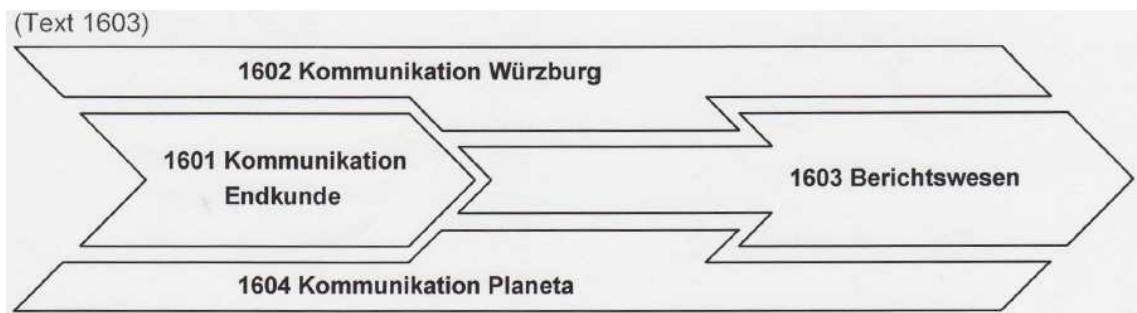


Abb. 33: 1600 Kundenzufriedenheitsermittlung und Kommunikation

Quelle: Intranet KBA



Abb. 34: 2100 Vertrieb Maschinen

Quelle: Intranet KBA

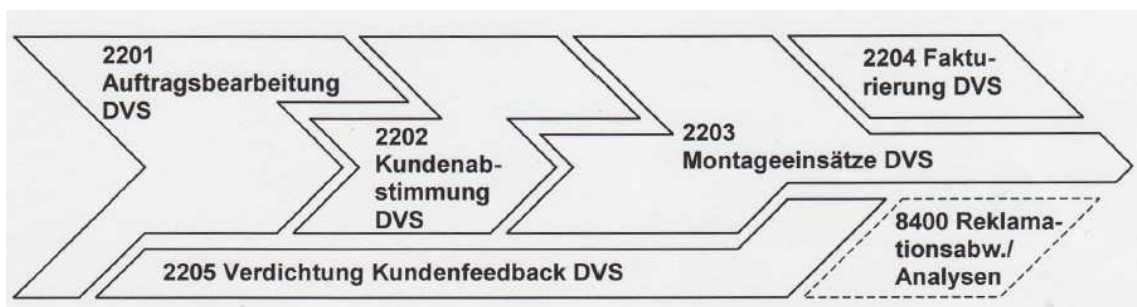


Abb. 35: 2200 Service Endkunde KBA-Mödling

Quelle: Intranet KBA

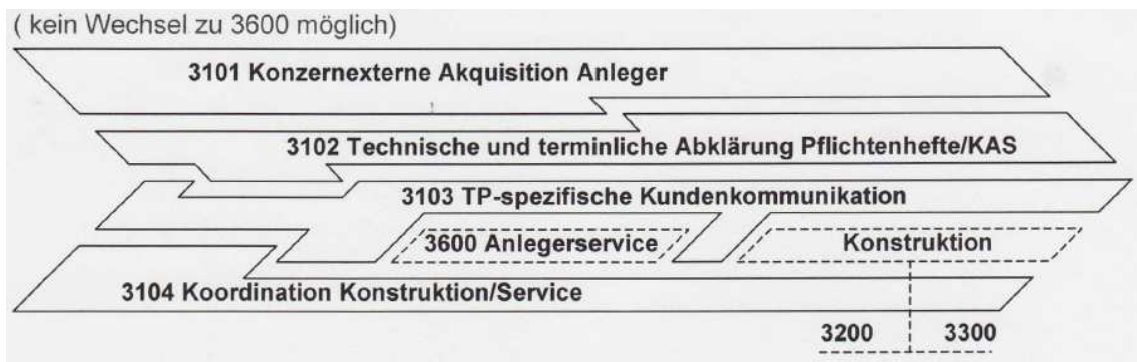


Abb. 36: 3100 Productmanagement TP

Quelle: Intranet KBA

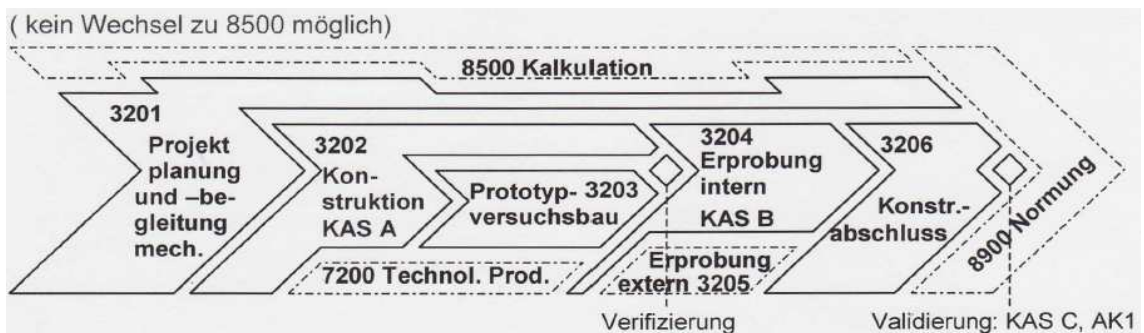


Abb. 37: 3200 Entwicklung und Konstruktion mechanisch

Quelle: Intranet KBA

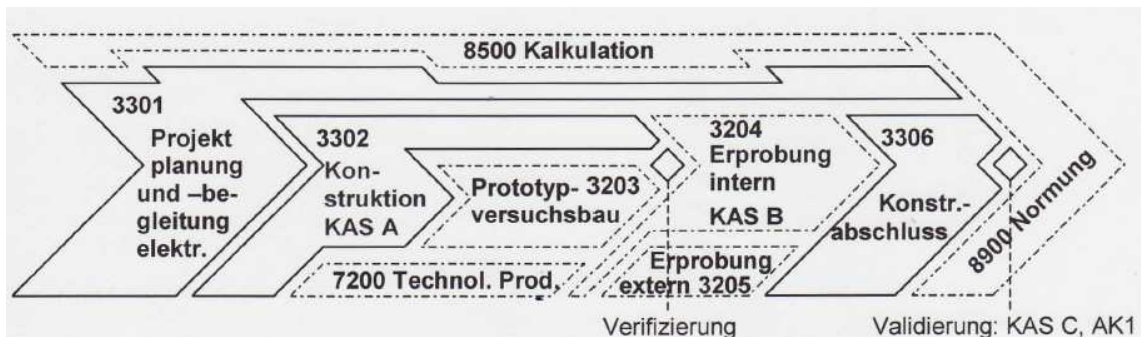


Abb. 38: 3300 Entwicklung und Konstruktion elektrisch

Quelle: Intranet KBA

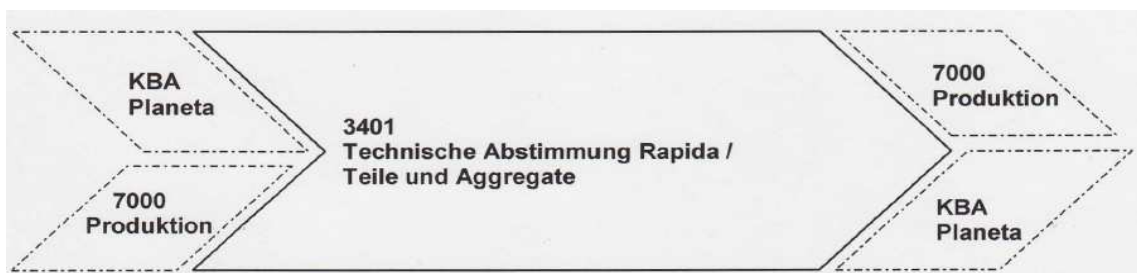


Abb. 39: 3400 Technische Abstimmung Rapida / Teile und Aggregate

Quelle: Intranet KBA

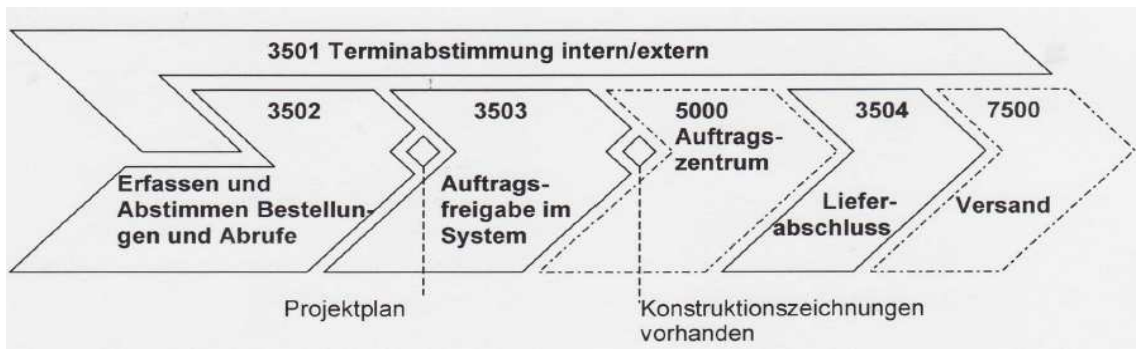


Abb. 40: 3500 Auftragsbildung / Bedarfe

Quelle: Intranet KBA

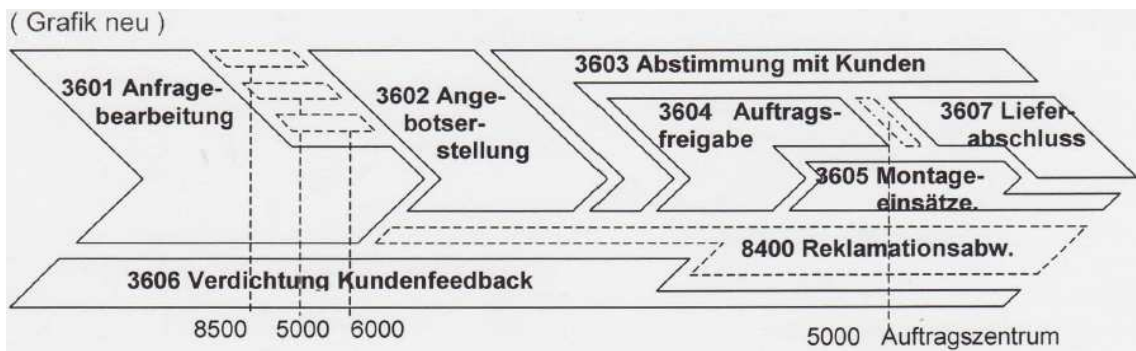


Abb. 41: 3600 Anlegerservice

Quelle: Intranet KBA

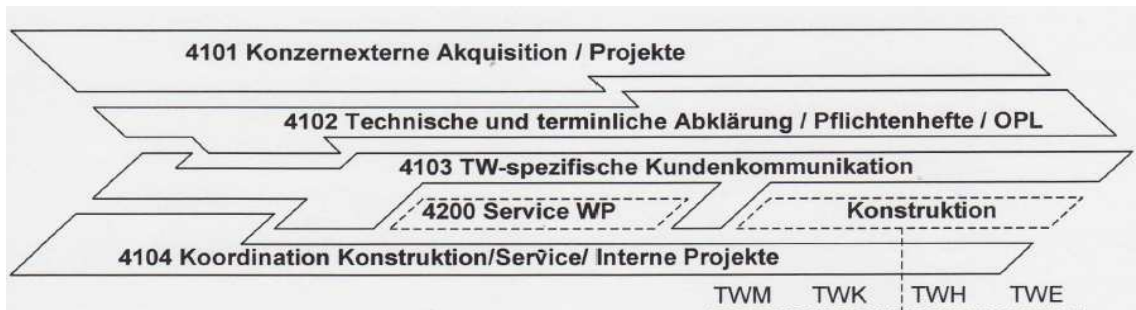


Abb. 42: Productmanagement TW

Quelle: Intranet KBA

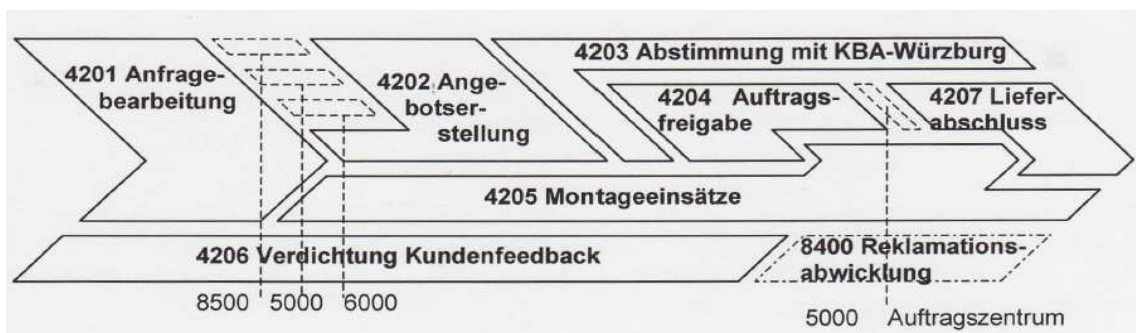


Abb. 43: 4200 Service Wertpapier

Quelle: Intranet KBA



Abb. 44: 4300 Interne Projekte Wertpapier

Quelle: Intranet KBA

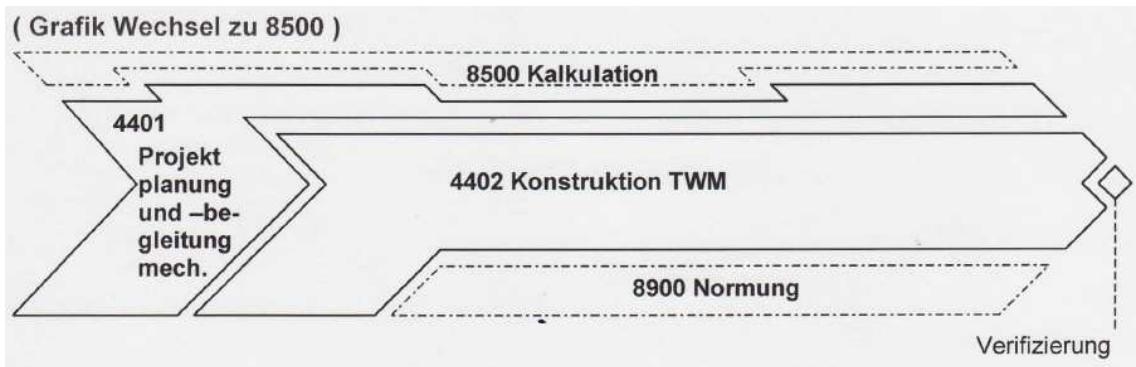


Abb. 45: 4400 Konstruktion mechanisch

Quelle: Intranet KBA

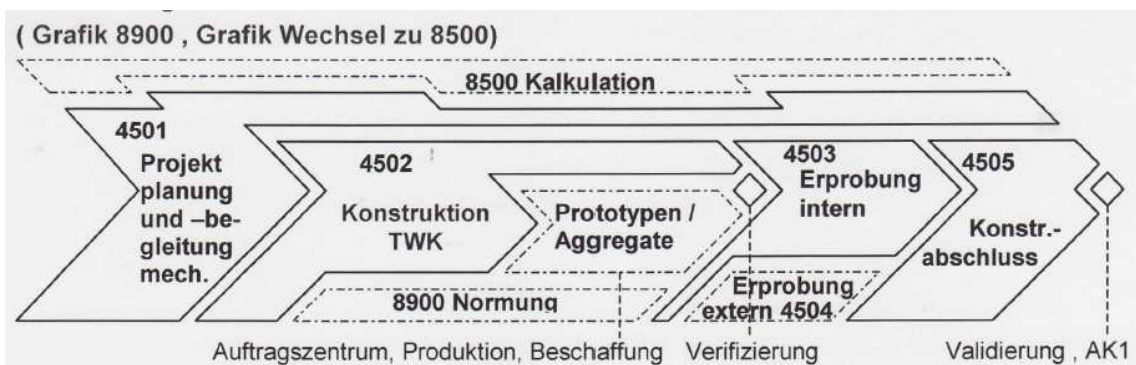


Abb. 46: 4500 Auftragskonstruktion

Quelle: Intranet KBA

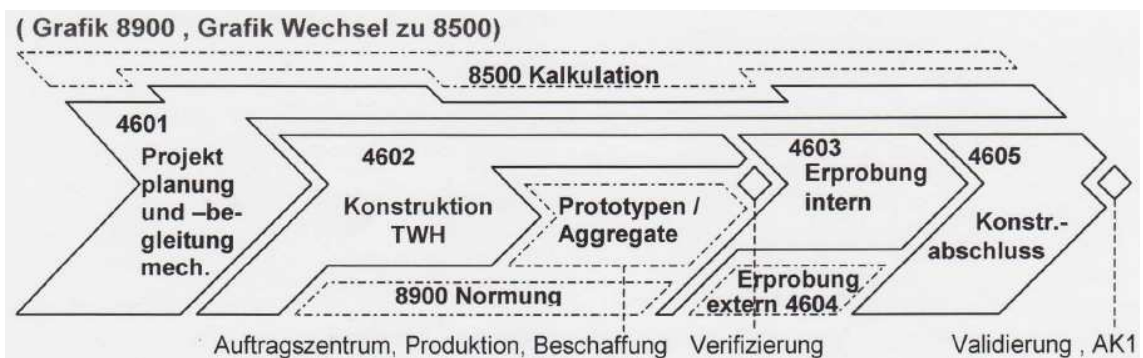


Abb. 47: 4600 Konstruktion Hardware-Elektrik

Quelle: Intranet KBA

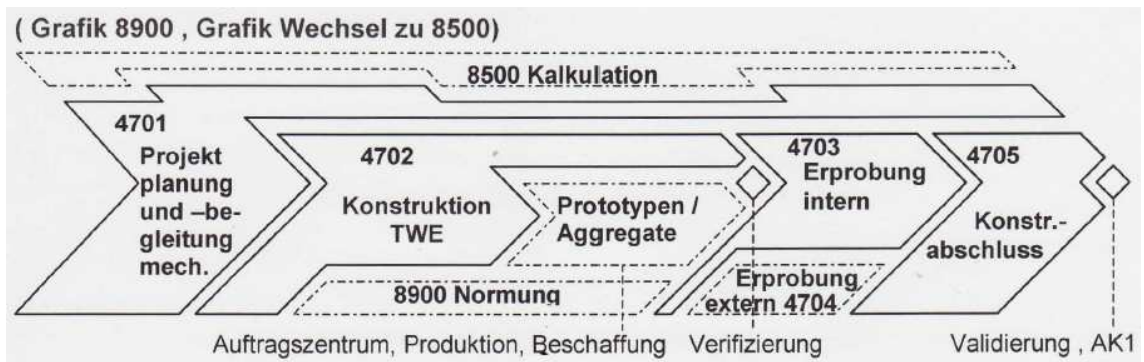


Abb. 48: 4700 Engineering und Software

Quelle: Intranet KBA

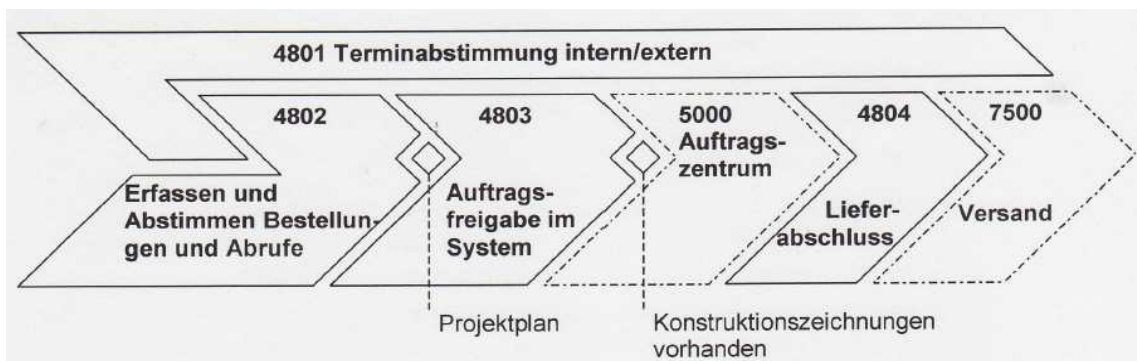


Abb. 49: 4800 Auftragsbildung / Bedarfe TW

Quelle: Intranet KBA

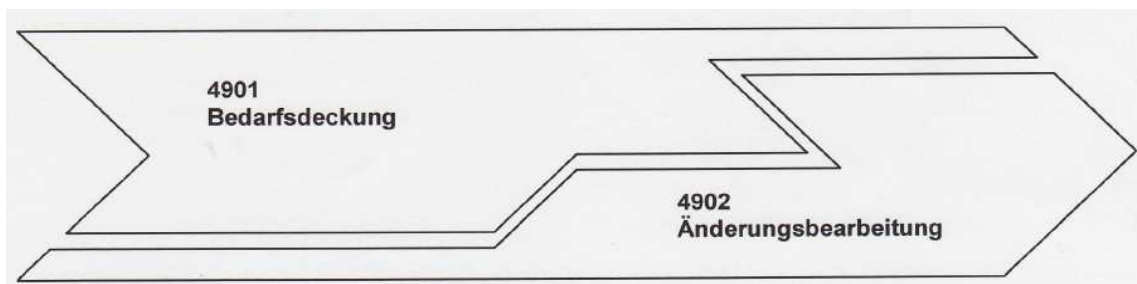


Abb. 50: 4900 Disposition Elektrik

Quelle: Intranet KBA

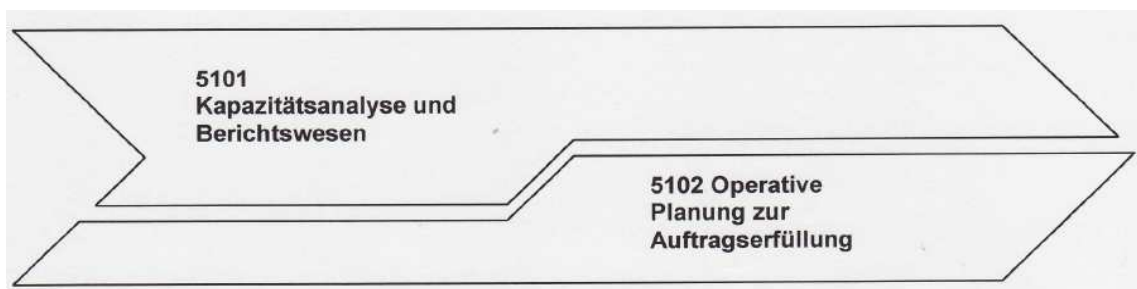


Abb. 51: 5100 Planung und Berichtswesen

Quelle: Intranet KBA

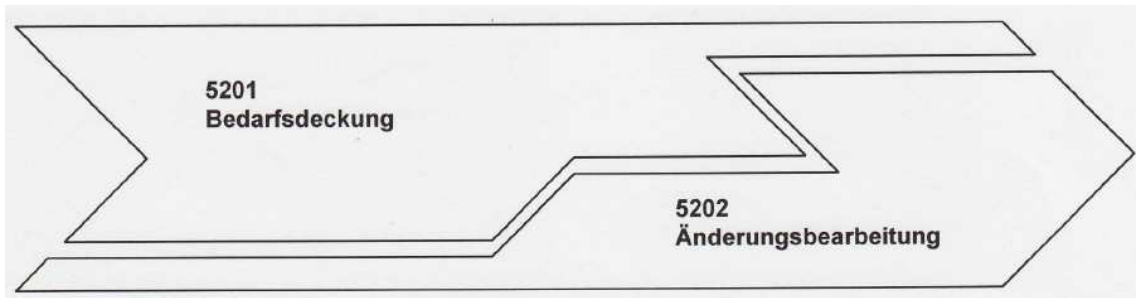


Abb. 52: 5200 Disposition

Quelle: Intranet KBA



Abb. 53: 5300 Rohmaterialbereitstellung

Quelle: Intranet KBA

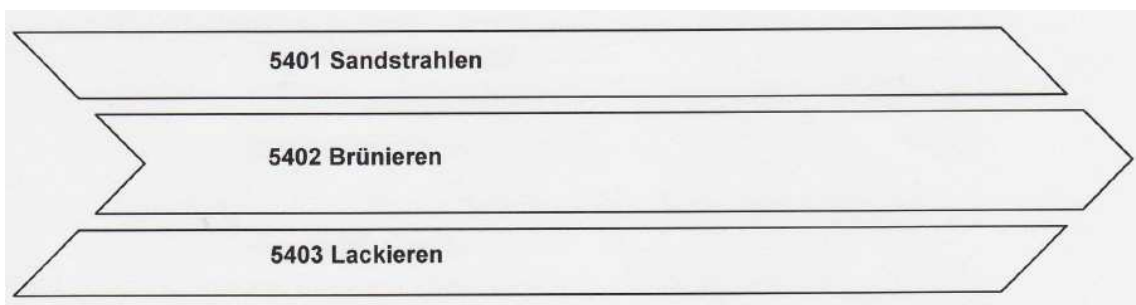


Abb. 54: 5400 Oberfläche / Lack / Brünieren

Quelle: Intranet KBA

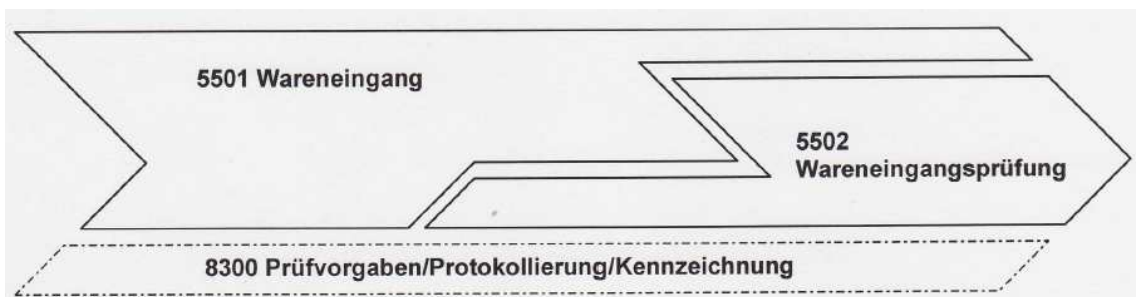


Abb. 55: 5500 Wareneingang / Wareneingangsprüfung

Quelle: Intranet KBA



Abb. 56: 5600 Lagerung Fertigwaren

Quelle: Intranet KBA

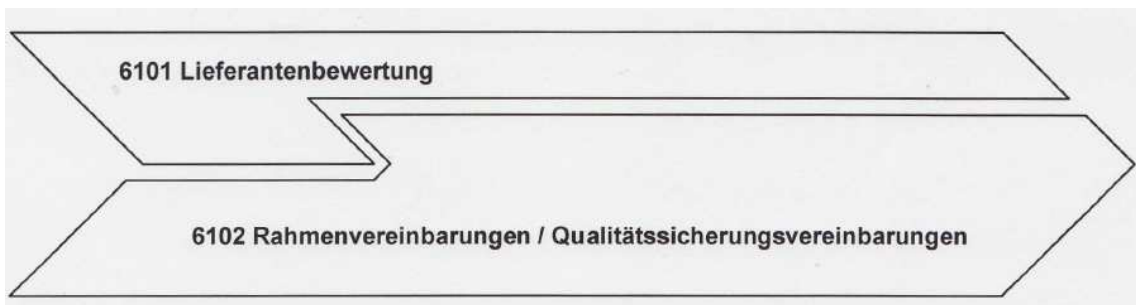


Abb. 57: 6100 Lieferantenvereinbarungen und Bewertung

Quelle: Intranet KBA

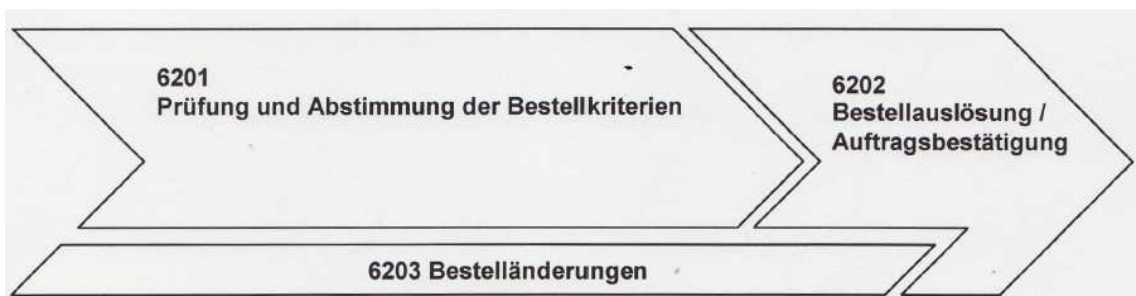


Abb. 58: 6200 Bestellabwicklung

Quelle: Intranet KBA

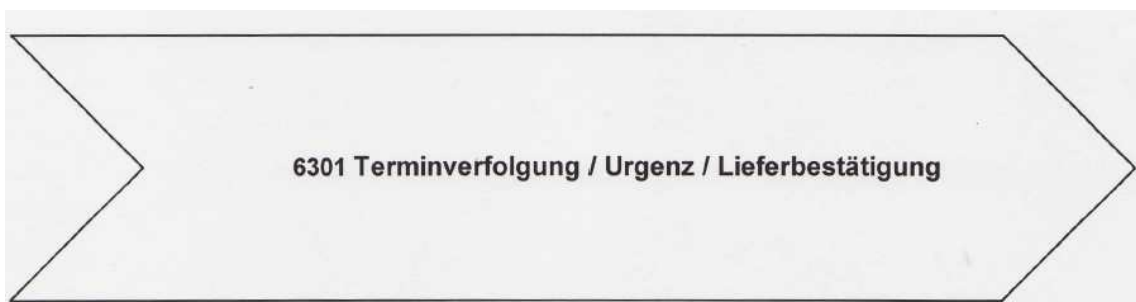


Abb. 59: 6300 Terminverfolgung / Urgenz / Lieferbestätigung

Quelle: Intranet KBA

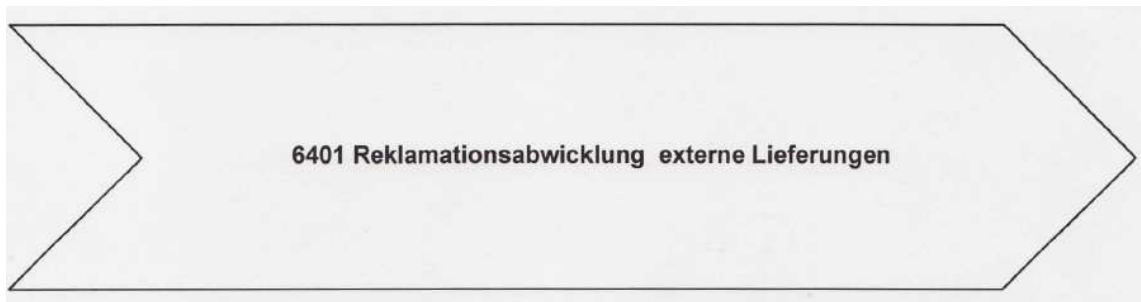


Abb. 60: 6400 Reklamationsabwicklung externe Lieferungen

Quelle: Intranet KBA

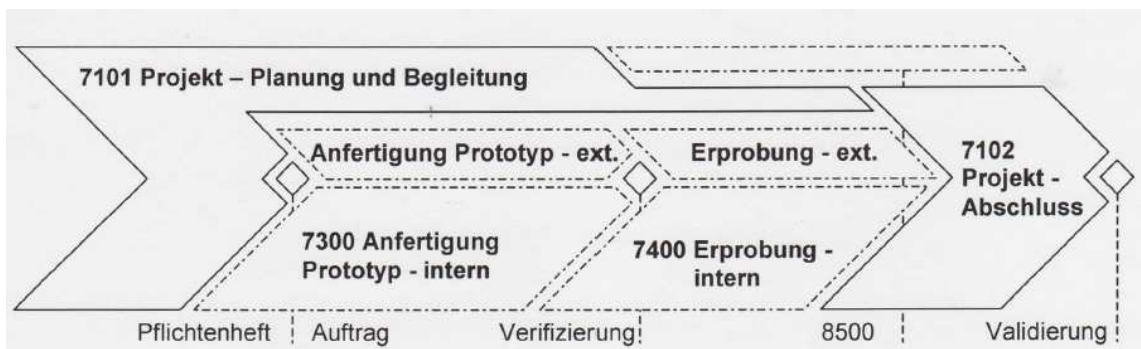


Abb. 61: 7100 Technologie Oberfläche

Quelle: Intranet KBA

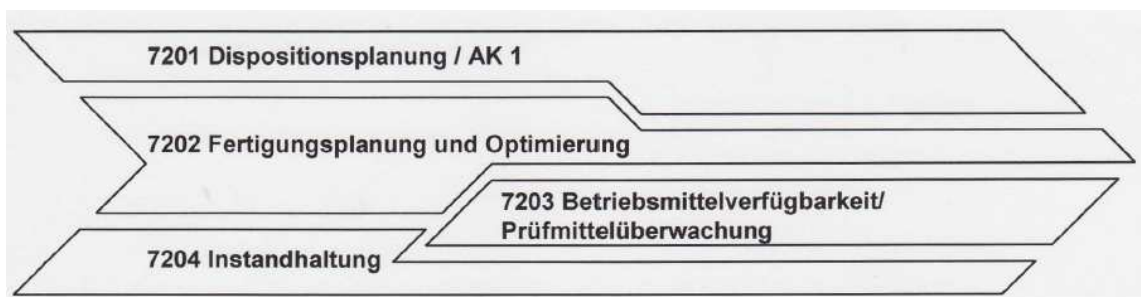


Abb. 62: 7200 Technologie Produktion

Quelle: Intranet KBA

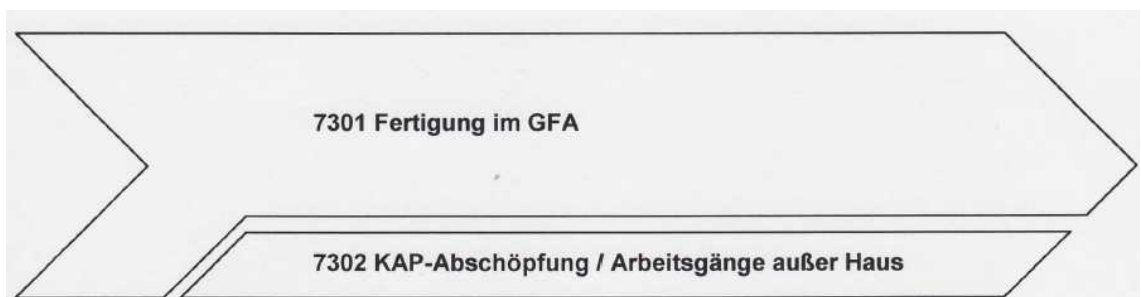


Abb. 63: 7300 Mechanische Fertigung

Quelle: Intranet KBA

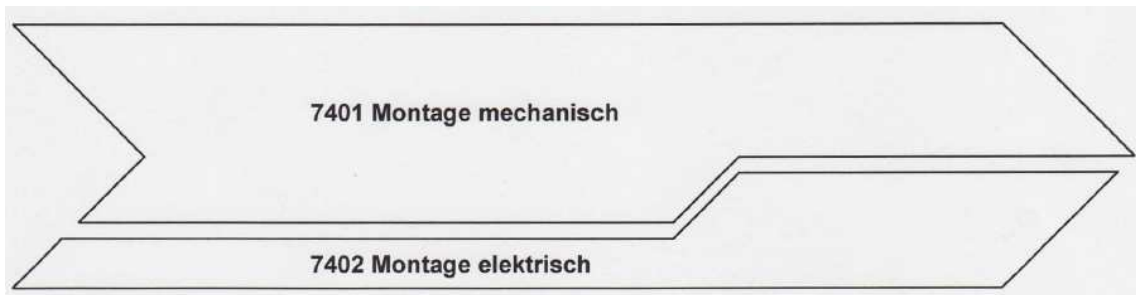


Abb. 64: 7400 Montage

Quelle: Intranet KBA

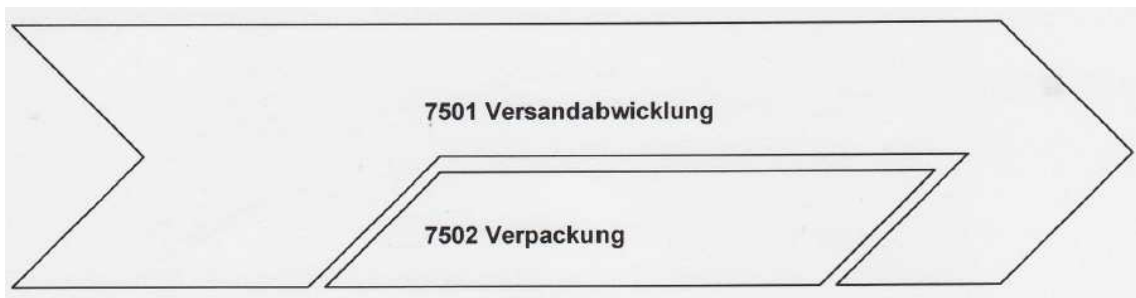


Abb. 65: 7500 Versand

Quelle: Intranet KBA

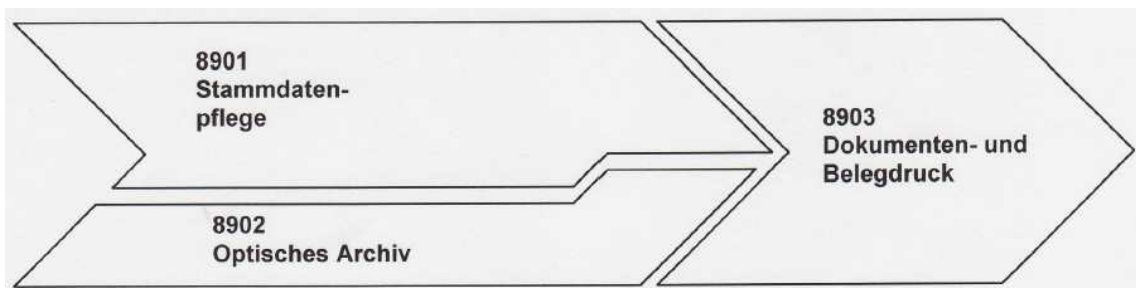


Abb. 66: 8900 Normung

Quelle: Intranet KBA

Enabler V 4.1 integriertes Managementsystem

Alle Prozesse und Teilprozesse, die im Vorfeld skizziert dargestellt wurden, sind im Enabler gebündelt abrufbar. Jeder einzelne Prozess beinhaltet z.B. Prozessdatenblätter, Vorgabedokumente, Kennzahlen, Prozessanweisungen, Arbeitsanweisungen, Formulare, Normen und Gesetze, etc., die vom Prozessowner bzw. von der entsprechenden Fachabteilung ausgearbeitet wurden.

Jeder einzelne Prozessowner ist für die Aktualisierung und Weiterentwicklung seiner Dokumente zuständig.

Als Beispiel ist dazu der Führungsprozess dargestellt:

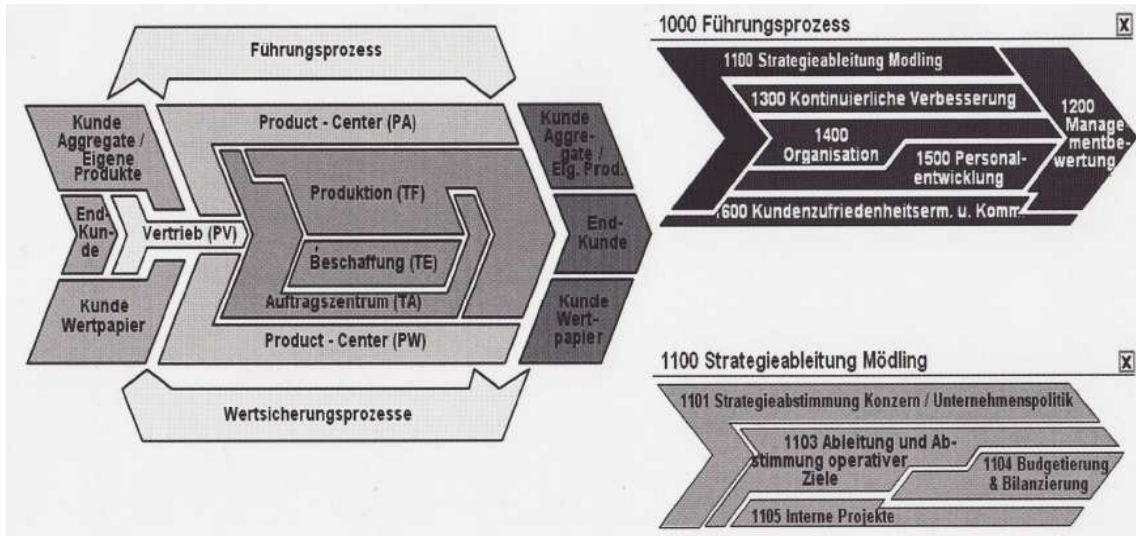


Abb. 67: Führungsprozess

Quelle: Intranet KBA

Beispiel eines Prozessdatenblattes:

Prozessname: ROHMATERIALBEREITSTELLUNG		Processowner: G. Kopetzky ; G. Hanifl		Nr.: 5300
Input des Prozesses: Belegsatz, Einzelaussfassbelege			Output des Prozesses: Material	
Lieferanten (intern / extern)	Erwartungen des Processowners	Kunden (intern / extern)	Erwartungen des Kunden	
TAD Montage GFA35 Instandhaltung	Eindeutige Vorgaben (Maße, Stückzahl) Mat.-Qualität, Termin, Ablieferort)	Fertigung Versand (Beistellung) Montage für N.A Instandhaltung	Richtige Qualität (z.B. St52) Abmessungen, Entgratet	
Ziele	Kennzahlen (KZ)	Messung	Abbildung im ERP-System/Verantwortlich	
Termingerechte Materialbereitstellung	1. Effizienz 2. Q - Kosten	M	BSC	
Wichtigsten Prozessschritte:	Auslagern			
Berichtswesen (Processreview) J/Q/M/W/T: Q				

Abb. 68: Prozessdatenblatt

Quelle: Intranet KBA

4.6 Projektstart BSC-KBA-Mödling AG

Im November 2003 wurde unter der Projektleitung von Hrn. Lentsch und dem Kernteam, Hr. Aschauer, Hr. Alexa, Hr. Gehmayer, das Projekt Balanced Scorecard gestartet.

Die Projektziele waren die Entwicklung der BSC für die Geschäftsleitung und die Entwicklung von Top-Cards für die Kernprozesse. Die Visualisierung sollte über das Managementinstrument Enabler erfolgen, der bereits einsatzbereit war.

Ziel war es, Top-Cards für sechs Kernprozesse bis 05/2003 zu erstellen und die BSC bis 08/2004. Anhand dieser Cards sollen die Zielvorgaben der Geschäftsleitung mittels gewichteten und verdichteten Kennzahlen in definierten Intervallen bewertet werden.

Um die Flexibilität des Systems zu gewährleisten, wird als Basis zur Erstellung der Cards ein *Excel-Tool* verwendet. Die Administration bzw. die Einbindung erforderlicher Kennzahlen erfolgt KBA-Mödling intern. Die Visualisierung erfolgt via Intranet.

Ressourcen:

- Geschäftsleitung
- Projektleitung und Projektteam
- Prozessowner der Kernprozesse
- IT-Verantwortliche KBA-Mödling
- Fa. Woidich & Partner (extern)

Die Kosten werden mit ca. 9000 € bewertet, wobei eine externe Beratung über vier Manntage inkludiert ist.

Der Ablauf soll folgendermaßen stattfinden:

- Ist-Analyse der bestehenden Kennzahlen
- Abstimmung mit der Geschäftsleitung und den Prozessownern der Kernprozesse bzgl. Gewichtung und Verdichtung
- Aufbereitung der Daten
- Einbindung und Visualisierung

Termine:

- 11/2003: Projektstart
- 12/2003: 7000 Struktur fertig
- 02/2004: 7000 fertig; 3000/4000 Struktur fertig
- 03/2004: 3000/4000 fertig; 2000/5000/6000 Struktur fertig
- 04/2004: 2000/5000/6000 fertig
- Ende 02 – Ende 04 Interne Audits
- 05/2004 Zertifizierung (DQS)
- 07/2004 BSC Struktur fertig
- 08/2008 BSC fertig

Mit 06.05.2004 waren dann die Top-Cards für die Kernprozesse Vertrieb 2000, Product-Center TP 3000, Product – Center 4000, Auftragszentrum 5000, Beschaffung 6000, Produktion 7000 und den Top-Card Führungsprozess 1000 verfügbar.

Wobei der Top-Card Führungsprozess 1000 die einzige Balanced Scorecard nach Norton und Kaplan darstellt.

Balanced Scorecard KBA-Mödling		TOP aktualisieren	NORM aktualisieren	Info Kennzahlen	Baum	Monat: 06 2010
Finanzielle Perspektive			Kundenperspektive			
Prozesse	Erreichung		Prozesse	Erreichung		
Umsatz kumuliert	73%	◆	Kundenzufriedenheit Planeta kumuliert	94%	◆	
Ergebnis kumuliert	61%	◆	Kundenzufriedenheit Würzburg kumuliert	149%	◆	
Cash Flow kumuliert	256%	◆	Kundenzufriedenheit direkte Kunden kumuliert	200%	◆	
Investitionen kumuliert	164%	◆			◆	
		◆			◆	
Umsatz	42%	◆	Kundenzufriedenheit Planeta	74%	◆	
Ergebnis	7%	◆	Kundenzufriedenheit Würzburg	187%	◆	
Cash Flow	332%	◆	Kundenzufriedenheit direkte Kunden	200%	◆	
Investitionen	180%	◆			◆	
Prozessperspektive			Mitarbeiter- und Entwicklungsperspektive			
Prozesse	Erreichung		Prozesse	Erreichung		
Produktive Stunden kumuliert	102%	◆	Anzahl Mitarbeiter kumuliert	78%	◆	
Stundensätze kumuliert	94%	◆	Überstunden kumuliert	89%	◆	
Q-Kosten kumuliert	80%	◆	Personalschulungen kumuliert	88%	◆	
Produktivität kumuliert	83%	◆	Mitarbeiterzufriedenheit kumuliert	125%	◆	
		◆			◆	
Produktive Stunden	108%	◆	Anzahl Mitarbeiter	79%	◆	
Stundensätze	94%	◆	Überstunden	2%	◆	
Q-Kosten	51%	◆	Personalschulungen	88%	◆	
Produktivität	80%	◆	Mitarbeiterzufriedenheit	155%	◆	

Abb. 69: BSC Führungsprozess

Quelle: Intranet KBA

5. Was hat die BSC bewirkt bzw. verändert

(Vergangenheit, Gegenwart)

Die KBA Mödling AG verfügte schon immer über eine Vielzahl an Kennzahlen. Diese wurden auch ständig aktualisiert und für Unternehmensentscheidungen herangezogen. Der gravierende Unterschied von heute und seinerzeit liegt aber darin, dass früher die Kennzahlen nur von einem elitären Kreis genutzt werden konnten. Heute werden die Kennzahlen einer breiten Mitarbeiterzahl zur Verfügung gestellt. Somit ist gegenwärtig und beinahe in Echtzeit der Stand der Zielerreichung der einzelnen Abteilungen anhand von gebündelten Kennzahlen ablesbar.

5.1 Warum Balanced Scorecard bei der KBA Mödling AG

Ist ein solches Instrument bei uns notwendig?

Natürlich ist es für jedes Unternehmen wichtig, Führung transparent zu machen. Für unser Unternehmen mit unserer Philosophie schien es von Anfang an ideal zu sein. Insbesondere unter den Aspekten „rasches Wachstum“, „hoher Informationsbedarf“ und „hoher Selbstbestimmungsgrad der Mitarbeiter“.

Stehen Kosten und Nutzen in einem Verhältnis?

Wenn man eine langfristige Betrachtung wählt, ja! Und das muss man ja zwangsläufig, denn die Arbeit mit der Balance Scorecard ist ein „ongoing Task“.

Ein riesengroßer Vorteil für mittelgroße oder auch kleine Unternehmen ist die Tatsache, dass man ja quasi zum Üben kleine Projekte aufsetzen kann und trotzdem gut den Überblick behält. Wir haben mit unseren ausgewählten Projekten ganz bewusst „kleine Brötchen“ gebacken. Mit größeren Projekten hätten wir sowohl unsere Mitarbeiter überfordert, als auch die überaus knappe Personaldecke über Gebühr belastet. Trotzdem wollten wir nicht warten, sondern den Prozess individuell auf unsere Gegebenheiten anpassen. Obwohl wir manchmal unzufrieden waren, weil es nicht so schnell ging, wie wir es gerne gehabt hätten, war es doch für uns die beste Entscheidung.

Komplexe Zusammenhänge verstehen, erleichtert unser Handeln

Zuerst wurde eine Vision festgelegt, die für jeden Mitarbeiter klar verständlich war. Kein wohlformuliertes, vom Management verkündetes strategisches Ziel, welches nach 5 Minuten wegen der Satzlänge schon wieder vergessen ist. Simpel, eingängig und so gut anzunehmen.

Da jedes definierte strategische Projekt aus einer Vielzahl von Subprojekten besteht und jedes dieser Subprojekte mit einer ZAK-Strategie (Ziel, Aktion und Kennzahl) versehen ist, kann jeder Mitarbeiter, jederzeit verifizieren, ob das, was er tut, noch zielführend ist, bzw. inwieweit man der Erreichung des Zieles schon nähergekommen ist. Dies lässt sich ganz einfach über die Kennzahl ablesen.

Alle Ziele, Subziele, Aktionen, Kennzahlen und dergleichen sind für jeden Mitarbeiter zu jeder Zeit von jedem Ort der Welt per Intranet nachlesbar und überprüfbar.

Wir wollen Transparenz und Kommunikation

Da die MA in die Zielfindung eingebunden waren und sind, sind die Hintergründe, die zu einer Entscheidung geführt haben, bekannt. Dies fördert natürlich die Akzeptanz. Jeder, der an diesen Zielen mitgearbeitet hat, trägt sie auch und kann sie kommunizieren.

Da gleichzeitig alles im Intranet niedergelegt und für jeden zugänglich ist, ist niemand ausgeschlossen.

Der dadurch verursachte ständige Austausch hilft, die Ziele immer wieder zu überprüfen und evtl. auf neue Gegebenheiten anzupassen.

Wir wollen unsere Ziele messbar machen

Um den Grad der Zielerreichung deutlich zu machen, werden entsprechende Kennzahlen kreiert. So kann jeder Mitarbeiter sofort erkennen, wie erfolgreich das Unternehmen und somit seine Arbeit ist.

Wir wollen dem ständigen Wandel in unserem Unternehmen Rechnung tragen

Und durch die geschaffene Transparenz und Kommunikation auch neue Mitarbeiter „mitnehmen“.

Neue Ziele werden nicht von einsamen Gestalten definiert, sondern in Zusammenarbeit mit den MA, die sie schon allein dadurch auch tragen und verfolgen.

Weil wir unsere Zukunft aktiv gestalten wollen

Weil wir agieren wollen, mit Blick auf unsere Kunden, den Markt und unsere Mitarbeiter. Weil wir das Heft selbst in der Hand halten wollen und damit auch die unterste Ebene weiß, warum, wieso und weshalb wir etwas tun.

Fazit

Schon durch den Workshop erfuhren die Mitarbeiter ein neues, wunderbares Gefühl der Gemeinschaft, nicht zuletzt auch deshalb, weil sie zum ersten Mal die Frage beantworten mussten: „Warum sind wir eine Firma?“

Es ging ein Ruck durch die Mannschaft, ein ganz starkes Wir-Gefühl.

BSC wirkt sich auf die verschiedensten Bereiche aus, abgesehen von dem, was wir bewirken wollten, gibt es z.B. eine andere Wahrnehmung bei Kunden, die ebenfalls mit BSC arbeiten, nach dem Motto „Ach, Sie auch?“ Verschiedene Projektgruppen arbeiten intensiv zusammen und befruchten sich gegenseitig, das Verständnis füreinander wächst und das nicht nur im beruflichen Umfeld. Und natürlich verfolgen wir unsere Ziele ...

5.2 Theorie und Praxis oder: Wie dicht Euphorie und Frust beieinander liegen

Strategische Projekte

Die ausgewählten strategischen Projekte waren:

- Projektmanagement – Strukturierung, Optimierung, Standardisierung
- Qualitätsmanagement
- Gruppenverzahnung
- Ideen schmieden; Innovationsfähigkeit fördern

Den gebildeten Teams waren die entsprechenden Teilprojekte oder Subziele mit den entsprechenden Aktionen und Kennzahlen bekannt. Sie wussten, in welchen Zeiträumen ein entsprechender Bericht zu fertigen war, kannten das Budget, den Zeitrahmen und hatten selbst an der Festlegung des „Solls“ mitgearbeitet.

Alle nicht direkt involvierten Mitarbeiter wussten durch eine Informationsveranstaltung über BSC und die Projekte Bescheid.

Zugriff über das Intranet

Die Ergebnisse, Soll/Ist und sogar die Projekte mit den Aktionen und Kennzahlen waren zum Nachlesen im unternehmenseigenen Enabler für jeden Mitarbeiter zugänglich. Die verschiedenen Arbeitsgruppen konnten es kaum erwarten, endlich mit der Umsetzung zu beginnen, und nachdem mit jeder Arbeitsgruppe quasi nochmals ein „Feintuning“ stattgefunden hatte, fiel der Startschuss.

Die Berichtsintervalle gingen von monatlich bis vierteljährlich. Um die MA zu entlasten, wurde hier eine simple Outlook-Aufgabe mit Serienterminen zugewiesen, die auch für entsprechende Erinnerungen sorgte und gleichzeitig der Gesamtprojektleitung den Überblick ermöglichte, welche Berichte noch fehlten oder wo Terminüberschreitungen vorlagen. Es wurde besprochen, geplant, verzahnt, bei jeder Zigarettenpause war BSC das Thema.

Erste Ergebnisse

Als die ersten monatlichen Berichte eingingen, in Variationen immer mit der Meldung: „Viel gemacht, aber noch nichts zu messen“, hat das noch keinen Argwohn erregt. Als bei den nächsten fälligen Berichten wieder ähnliche Meldungen eingingen, wurden die Projektleiter gebeten, die bisherigen Arbeitsergebnisse – egal ob messbar oder nicht – vorzulegen und zu erläutern.

Eine verheerende Erfahrung! Von vielen Seiten starken, absolut nichtssagenden Werken, über eine neu erarbeitete Kennzahl, die kein Mensch je errechnen, geschweige denn verstehen kann bis hin zu der lapidaren Auskunft: „Ich dachte eigentlich, wir hätten mehr gemacht“, übertrafen sich die Projektleiter selbst.

Was nun? Wo waren denn die überaus begeisterten Mitarbeiter, die die Zukunft des Unternehmens aktiv mit gestalten wollten? Alles Schwindel? Heiße Luft?

Neue "Taktik"

Mitnichten!! Der Fehler, zumindest in unserem Unternehmen, lag darin, zu glauben, dass das genaue Niederschreiben der Ziele, der entsprechenden Aktionen und der Kennzahl ausreicht, um Mitarbeiter dazu zu bringen, diese Ziele auch umzusetzen. Gewollt haben sie wirklich, aber sie waren überfordert, den Schritt in die Realität und

damit das wirkliche Tun allein zu machen. So flüchteten sie sich in Diskussionen über Kennzahlen, bastelten Papiere zusammen usw. Der Faktor Mensch, zu Beginn doch so wunderbar berücksichtigt, war mal wieder in den Hintergrund geraten. Die Lösung bestand darin, jedes Team im wahrsten Sinne des Wortes „an die Hand“ zu nehmen und die Aktionen nochmals in einzelne Steps aufzuteilen, die dann zügig und in der abgesprochenen Reihenfolge abgearbeitet wurden.

Im Großen und Ganzen funktionierte diese Taktik, trotzdem gab es immer noch einen Ausreißer, der lieber Step 4 statt Step 1 erledigen wollte.

Hier waren dann schon sehr deutliche Worte und Auseinandersetzungen angesagt. Kraft und jede Menge Nerven hat dieser Prozess gekostet, bis alle Teams den echten Einstieg geschafft hatten.

Der Betreuungsaufwand reduzierte sich – wie erwartet - nach relativ kurzer Zeit, da das Problem scheinbar wirklich nur darin lag, den Anfang und den Einstieg zu finden.

Nebenwirkungen nicht ausgeschlossen

Trotz der Anlaufschwierigkeiten werden die Projekte nun sehr selbstständig bearbeitet. Noch immer gibt es Probleme mit den Kennzahlen, die sich nicht immer so „motivationsfördernd“ schnell verändern. Aber nach unserem ersten Review und der Anpassung unserer Projekte und Ziele sind wir auch wesentlich souveräner geworden. Natürlich wissen wir, dass unsere Ergebnisse messbar sein sollen. Wenn es allerdings mal nicht so ist, geht unsere Welt dadurch nicht unter. Wir arbeiten trotzdem ständig an unseren Projekten und das in der Gewissheit, mit BSC auf dem für uns idealen Weg zu sein.

Der chronische Zeitmangel der Mitarbeiter ist kein Hinderungsgrund mehr, man trifft sich auf Dienstreisen in Hotels oder veranstaltet Telefonkonferenzen. Auf diese Art und Weise wurde eines unserer großen Probleme in Bezug auf BSC entschärft.

Durch die Projektarbeit und die Zusammenarbeit mit den anderen Teams und Kollegen hat sich insgesamt ein tiefes Beziehungsgeflecht entwickelt, ein neues Verständnis füreinander.

Unser Versuch, eine Streitkultur zu entwickeln, hat durch die geführten Auseinandersetzungen Fortschritte gemacht.

Das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter steht auf anderen Beinen, weil sie einen größeren Einblick in Bereiche haben, die ihnen vorher verschlossen waren.

Ohne Beitrag der Geschäftsleitung hat sich ein Kostenbewusstsein entwickelt, welches sich z.B. in Kleinigkeiten, wie einer aufgestellten Uhr während einer Telefonkonferenz, äußert, Besprechungen werden immer mit Anfang und Ende geplant, Kosten/Nutzen sind keine Fremdworte mehr.

Die Wahrnehmung bei einigen Kunden hat sich positiv verändert: „Ach, Sie arbeiten auch mit der Balanced Scorecard“ ...

Wunderbarer Effekt für die Geschäftsleitung: So viele Mitarbeiter sitzen mit im Boot und müssen die Entscheidungen, an denen sie beteiligt waren, auch tragen. Es sind nicht mehr „die da“ allein, wenn etwas nicht so läuft, wie es laufen sollte.

So ist die BSC ein ganz wichtiger Puzzlestein in unserer Unternehmensphilosophie geworden, der uns hilft, für Transparenz, Kommunikation und zielgerichtetes Handeln zu sorgen, der Mitarbeiter zu Entscheidern werden lässt.

6. Welche Ziele wurden schon erreicht und welche Ziele sollen noch erreicht werden

Abweichungsbericht (AWB)

Zusammenfassung der Kernthemen mit schematischem Ablauf (Abwicklung) und getroffenen Festlegungen.

Zusammenfassung der Beschlussfassung vom 21.11.2006. Neu überarbeitet am 20.05.2010

Kernthemen

- Ablauf der Mangelmeldungen (MM), entstanden durch Kundenkontakte seitens KBA-Planeta (Ersatzlieferung / Co-Lager).

Festlegung:

Eine sofortige Ersatzlieferung bzw. ein Co-Lager wird seitens KBA-Planeta abgelehnt.

Gutschriften in der Höhe des Ersatzteilpreises werden zukünftig nur dann erteilt, wenn gleichzeitig eine Ersatzbestellung von KBA-Planeta erfolgt. Dazu ist eine Abstimmung mit KBA-Planeta erforderlich.

Verantwortlich: TP/Hr. Diem

Termin: 01.10.2007

- Belastungsmöglichkeiten an Lieferanten (Lieferantenvereinbarungen)

Festlegung:

a) Eine schriftliche Vereinbarung mit den Lieferanten bzgl. Qualitätsmängel ist abzuschließen.

- Eine Ersatzlieferung muss binnen x-Tagen durch den Lieferanten erfolgen.
- In dringenden Fällen wird zu Lasten des Lieferanten nachgearbeitet. (Falls der Liefertermin überschritten ist, erfolgt die Entscheidung Nacharbeit intern oder extern durch KBA-Mödling.)
- Der Lieferant muss die Folgekosten für Reparatur, Lieferung, Transport, sowie die Kosten für die Abwicklung tragen. (AWB Abwicklungspauschale ist analog KBA-Planeta anzusetzen.)
- Die sofortige Belastung erfolgt nach Auftragsabschluss durch KR.

b) Die nachträgliche Fehlerbehandlung erfolgt in Kosten- bzw. Qualitätszirkeln (Einführung von Abstimmungsterminen zu Belastungen bzw. Kosten.).

- Lieferantenspezifische Gutschriftenkonten sind durch TQ gemeinsam mit KC und KR zu definieren.
- Die nicht belastbaren Restkosten verbleiben auf den Konten DE, TW, TP, DV, TF.

- Als Grundsatz gilt, dass abgeschlossene AWB-Aufträge zukünftig nicht mehr verändert werden.

Verantwortlich: DE/Hr. Pretsch

Projektteam: Pretsch, Gehmayer, Widder, Aschauer, Galik

Termin: 01.10.2007

- Erfassung der Rücklieferungen vom Kunden, zuordenbar zu einer eindeutigen Kundenkontaktnummer (Wareneingangsbuchung, Lieferschein, Lagerort, Auto-Info).

Festlegung:

a) Die eindeutige Zuordnung der Rücklieferungen (z.B. MM-Nr. KBA-Planeta). Die Productcenter PC sind dafür verantwortlich, dass die Zuordnung der Rücklieferungen zum Serviceauftrag (= 5-er-Auftrag) möglich wird. Als Beispiel kann die Rücklieferanzeige für Monteure analog der Mustervorgabe von DVS herangezogen werden.

Verantwortlich: TW/Hr. Sternecker, TP/Hr. Diem

Termin: 01.10.2010

b) Die Lagerung und Buchung der zurück gelieferten Teile mit Einlagerung in ein Sperrlager.

Verantwortlich: TA/Hr. Müller

Projektteam: TWS, TPS, DVS, TQ, TAL, TPA

Termin: 01.10-2007

- Aktueller Bearbeitungsstatus der Reklamationsabwicklung (zurückgeliefert, Nacharbeit intern/extern, erledigt, gebucht ...)

Festlegung:

Erweiterung des bestehenden *Topfsystems* um KR, TFF, TFM, TFZ.

a) Die jeweiligen *Topfverantwortlichen* sind wie folgt festgelegt:

KR (Galik), TFF (Öry), TFM (Dergovits), TFZ (Pürer), TA (Müller), DE (Pretsch), KC (Aschauer), TQV (Gehmayer)

b) Anpassung des AWB-Dateinamens inklusive Erlediger.

Verantwortlich: TQ/Hr. Gehmayer

Termin: 01.10.2010

c) Die monatliche Erstellung und Verteilung der Urgenzliste bzgl. Auftragsabschluss erfolgt an die Erlediger.

Verantwortlich: Hr. Aschauer

Termin: 01.10.2007

- Vorgabe von Plankosten und Planzeiten (Verantwortlichkeiten und Kostencontrolling)

Festlegung:

Eintrag von Plankosten, Auftragsabschluss-Plantermin / AWB-Berechtigungen

a) Standards zu Kosten und Termin festlegen. Diese sollen dann automatisch bei AWB-Erstellung über das KB 2000 automatisch vorgeschlagen werden.

Dazu ist das Anpassen der Eingabefelder notwendig (Schätzkosten, Termin, etc.).

b) Zusätzliche AWB-Berechtigte für die Abteilungen T und S installieren.

TPSQ/Schneegold, TWSQ/Vrochoticky, DVSQ/Gemeinböck

c) Eine AWB-Berechtigung für die Montage ist dzt. nicht erforderlich.

Verantwortlich: Hr. Gehmayer

Projektteam: DE, KC, KD

Termin: 01.10.2007

- Weiterverrechnung der Garantiekosten an relevante interne und externe Verursacher (AWB-Pauschale, Rückführungskosten, Montagekosten, sonstige Folgekosten, etc.).

Festlegung:

Weiterverrechnung der internen und externen Garantiekosten

a) Die Weiterverrechnung bzw. die AWB-Erstellung durch TS erfolgt nur bei externer Verrechenbarkeit.

AWB-Erstellung durch die Serviceabteilungen. D.h. die Entlastung der 5er-Aufträge, nachdem sie abgeschlossen sind.

Die Prüfung des Auftragsabschlusses, 5er-Auftrag, erfolgt durch das Service oder KC.

Überprüfung des erforderlichen Auftragsnummernkreises, dzt. gibt es getrennte Nummernkreise für Ersatzteil- und Montagekosten.

Verantwortlich: KC/Hr. Aschauer

Projektteam: KC, TWS, TPS, DVS

Termin: 01.10.2007

b) Erstellung einer Lieferantenvereinbarung, betreffend Weiterverrechnung von teileunabhängigen Kosten zu den 5er-Aufträgen.

Die Zuordnung von erteilten bzw. nicht erteilten Gutschriften auf allgemeine Konten, keine Rückbuchungen durch KC.

Verantwortlich: DE/Hr. Pretsch

Projektteam: TWS, TPS, DVS, TQ, KC, KR

Termin: 01.10.2007

- AWB nach Lager (Änderungsauftragsabwicklung?!)

Festlegung:

Neues Projekt bzgl. Änderungsauftragsabwicklung.

Projektstart: 01/2007

Verantwortlich: TA/Hr. Müller

Projektteam: TP, TW, DE, TF, TQ

Termin: 01.10.2007

- Prüfung von Serviceteilen

Festlegung:

Die Besicherung der Prüfung von Serviceteilen

a) Die Eingangsprüfung externer Lieferungen, die einer Servicebestellnummer im KB 2000 zuordenbar sind. Die Anpassung erfolgt über den Prüfort 201 am Wareneingangsbeleg.

b) Die Anforderung der Ausgangsbemusterung bei TAQ obliegt der jeweiligen Serviceabteilung.

- Eindeutige Identifikation externer Lieferungen, zwecks Reklamationsführung.

Festlegung:

Erstellung einer Lieferantenvereinbarung, betreffend zusätzlicher dauerhafter Kennzeichnung wie Sachnummer, Lieferanten Logo bzw. Kurzzeichen.

Verantwortlich: DE/Hr. Pretsch

Termin: 01.10.2007

- Aufarbeitung der Altlasten (AWB-Bearbeitung in DE)
 - a) Die Ermittlung der Mengengerüste, offene Beträge auflisten.
 - b) Die Abstimmung mit der Geschäftsleitung bzgl. der weiteren Vorgangsweise.

Verantwortlich: DE/Hr. Pretsch

Termin: 01.10.2007

- Verfahrens- und Prozessanweisungen

Festlegung:

Die Verdichtung der bestehenden Verfahrens- und Prozessanweisungen inklusive den Einbau der beschlossenen Neuregelungen.

Verantwortlich: QMH/Hr. Gehmayer, Hr. Widder

7. Spezielle Betrachtung des Qualitätsmanagements hinsichtlich Kundenzufriedenheit, Liefertreue, Qualitätsabweichungen, Lieferantenbewertung

Die vier Punkte Kundenzufriedenheit, Liefertreue, Qualitätsabweichungen und Lieferantenbewertung sind eng miteinander verknüpft. Positive oder negative Entwicklungen in einem der vier Punkte sind immer in allen anderen Anforderungen erkennbar.¹⁹

¹⁹ Vgl. Intranet KBA-Mödling AG

7.1 Kundenzufriedenheit

7.1.1 Kundenzufriedenheit allgemein

Kundenzufriedenheit bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre ein abstraktes Konstrukt der Sozialforschung, das zumeist als das Verhältnis von Kundenerwartung zu Bedürfnisbefriedigung beschrieben wird. Zufriedenheit entsteht als Empfindung des Kunden durch seinen Vergleich von wahrgenommenen Wertgewinn (als Resultat des Kaufs) und erwarteten Wertgewinn (vor dem Kauf).

Die Kundenzufriedenheit dient als Indikator für die Qualität von Kundenbindungsmaßnahmen und Qualitätsmanagement. Sie spielt eine zentrale Rolle in der aktuellen Marketingtheorie und -praxis, daher ist das Management der Kundenzufriedenheit zu einer wichtigen Herausforderung für viele Manager geworden, insbesondere für Handelsmanager. Bei der Bestimmung der optimalen Kundenzufriedenheit ist der Kundenwert zu berücksichtigen.

Wenn ein Kunde seine Erwartungen an die Leistung erfüllt sieht, also der Ist-Zustand dem Soll-Zustand entspricht, ist der Kunde zufrieden. In diesem Fall spricht man von Konfirmation. Wenn die Erwartungen übertroffen werden, wird der Kunde begeistert. Hier wird auch von positiver Diskonfirmation gesprochen. Wenn die Erwartungen dagegen nicht erfüllt werden, also die Ist-Leistung unter der Soll-Leistung liegt, wird der Kunde enttäuscht oder befindet sich im Zustand der Diskonfirmation.

Häufig wird die Kundenzufriedenheit über Umfragen für einen Betrieb ermittelt, um Ansätze zu finden, die Kundenzufriedenheit und die meist damit verbundene Kundenbindung zu verbessern. Die Messung der Kundenzufriedenheit wird auch im Rahmen des Qualitätsmanagements gemäß den ISO-Normen 9000ff gefordert.

Steigerung der Kundenbindung

Zufriedene Kunden können als aktive Referenz wirken, d.h., sie erzählen anderen von ihren positiven Erfahrungen. Auf Dauer kann sich Kundenzufriedenheit zur betriebswirtschaftlich erwünschten *Kundenloyalität* verfestigen. Auf der anderen Seite sind unzufriedene Kunden für jedes Unternehmen eine große Gefahr. Es hat sich gezeigt, dass unzufriedene Kunden ihre negativen Erlebnisse sehr oft weitererzählen. Zudem wandern enttäuschte Kunden vom Unternehmen ab und wechseln zu einem anderen Anbieter. Mit einer guten Qualitätssicherung und einem Beschwerdemanagement kann diesem Problem vorgebeugt werden. Permanent

unzufriedene Kunden können unter Umständen vom Unternehmen auch ausgeschlossen werden (Kundenausgrenzung, Demarketing).

Bei der Kundenzufriedenheit spielt unter anderem die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen und - speziell im Handel - die Möglichkeit von Artikelalternativen im Sortiment eine Rolle. Die Kundenzufriedenheit ist eine vom Kunden wahrgenommene Erfüllung sowohl seiner selbstverständlichen Erwartungen (Basisanforderungen) wie auch seiner ausdrücklich geäußerten Wünsche (Leistungsanforderungen).

Basisanforderungen

Zu diesen zählen alle Leistungskomponenten, deren Erfüllung der Kunde einfach voraussetzt und nicht anspricht. Werden sie nicht erfüllt, macht das den Kunden unzufrieden. Grundanforderungen werden vom Kunden für selbstverständlich gehalten. Werden diese übertroffen, so honoriert der Kunde diese Leistung in der Regel nicht.

Leistungsanforderungen

Dabei handelt es sich um vom Kunden ausgesprochene Erwartungen (Spezifikationen) und messbare Leistungsanforderungen. Entsprechen sie den Erwartungen nicht voll, kommt Unzufriedenheit auf - werden die Erwartungen übertroffen, steigt die Zufriedenheit. Leistungsanforderungen können mit den klassischen Methoden der Marktforschung (mündliche oder schriftliche Befragungen) erfasst werden.²⁰

7.1.2 Kundenzufriedenheit bei KBA – Mödling AG

Dazu muss erklärend erwähnt werden, dass KBA-Mödling, außer im Servicebereich, keinen Endkunden beliefert. Die Lieferungen der Teile, Aggregate und Fertigmaschinen erfolgt entweder an das Stammwerk oder an eine Tochtergesellschaft.

²⁰ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Kundenzufriedenheit> am 16.06.2010.

7.1.3 Kundenzufriedenheit Planeta

Der kumulierte Wert der Zielerreichung bis zum Zeitpunkt Juni 2010 beläuft sich auf 94%.


Kundenperspektive	
Prozesse	Erreichung
Kundenzufriedenheit Planeta kumuliert	 94%

Abb. 70: Kundenzufriedenheit Planeta

Quelle: Intranet KBA

Errechnet wird diese Kennzahl aus Rückweisquote, Termintreue und die subjektive Komponente Effizienz der Zusammenarbeit, kombiniert mit einer empirisch angepassten Gewichtung.

Kennzahlen:

Rückweisquote Planeta = reklamierte Stück / gelieferte Stück

Termintreue = Positionen ohne Verzug / gelieferte Positionen

Effizienz der Zusammenarbeit = Lieferbewertung Planeta

Kundenzufriedenheit Planeta kumuliert			
Kennzahl (Einheit); Gewicht	SOLL/Aktuell	IST/Aktuell	Verantwortl. KZ
Rückweisquote Planeta kum. (%); 0,2	0,50	0,39	Diem
Termintreue TT kum. (%); 0,6	95,00	78,76	Diem
Effizienz der Zusammenarbeit kum. (Note); 0,2	1,00	1,00	Diem


Abb. 71: Kundenzufriedenheit Planeta kumuliert

Quelle: Autor

Die notwendigen Zahlen, um die Tabelle erstellen zu können, kommt aus einem eigens dafür entwickelten Lieferanteninformationssystem, kurz LIS genannt. Hier sind und

werden alle Bestellpositionen eingelesen und auch die resultierenden Abweichungen sind übersichtlich erkennbar.

KBA Lieferanten Informationssystem Seite 1 von 1



KBA
Koenig & Bauer AG
kba lis

- [Homepage](#)
- [Lieferanten](#)
- [Termine](#)
- [Preise](#)
- [Posteingang](#)
- [Bestellungen](#)
- [Anfragen](#)
- [Lieferavis/Lieferscheine](#)
- [Bedarfvorschau](#)
- [Qualität](#)
- [Wareneingang](#)
- [Fließmontage](#)
- [Logout](#)
- [Benutzerdaten](#)

Lieferanten Informationssystem

Übersicht Posteingang: 138

davon Bestellungen Neu / Abruf: 81

davon Bestellungen geändert / storniert: 23

davon JIT-Abruf: 33

davon Anfragen: 1

Anzahl rückständiger Bestellpositionen: 145

Anzeige neuer Mangelmeldungen: 0

Anzahl unbeantworteter Mangelmeldungen: 26

Für Sie zuständiger Mitarbeiter im Einkauf

Name: **HERR WEISENSEE**

Email: **Mathias.Weisensee@kba.com 8332703 8331238**

Telefon: **8331210** Fax:

News

11.12.2008 Aufträge werden angepasst!

07.10.2008 Wirtschaftliche Situation erfordert Bedarfsanpassungen

21.08.2007 Serverreparatur in vollem Gange


02.05.2007 !! Betriebsruhe !!

02.11.2006 NEU: Preise – Freischaltung neuer Menüpunkt

Abb. 72: KBA Lieferanten Informationssystem

Quelle: Intranet KBA

Koenig & Bauer Aktiengesellschaft
Bogenoffsetmaschinen
Friedrich-List-Str. 47 - 49
D-01445 Radebeul




Lieferantenreport - Qualitätsentwicklung
KBA-MÖDLING AG

Ihre aktuelle Rückweisquote RQ: 0.33 %


Mit einem aktuellen Anteil von % der Bestellpositionen mit Qualitätsbeanstandungen sind Sie der Basisstufe zugeordnet.

A
Basisstufe
RQ < 0,1 %




Lieferant erfüllt Mindestanforderungen Rückweisquote

B
Eskalationsstufe 1
RQ = 0,1% bis 2%



Lieferant erfüllt Mindestanforderung Rückweisquote nicht => Verbesserung umgehend erforderlich

C
Eskalationsstufe 2
RQ > 2%



Sofortige Einleitung von Sondermaßnahmen zur Stabilisierung der Qualität ist mit KBA abzustimmen

Rückweisquote RQ	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
Liefermenge im Wareneingang	10560	10966	17842	9721	17428	17454	16916	10169					111056
Reklamierte Stück AWB = Intern	25	4	33	13	23	79	33	4					214
Reklamierte Stück KK = Extern	7	11	21	8	1	74	14	14					150
Entwicklung RQ je Monat [%]	0,30	0,14	0,30	0,22	0,14	0,88	0,28	0,18	0	0	0	0	0,33

Team:

Betrachteter Zeitraum: 01.01.2010 bis: 19.08.2010

Sortimentsgruppen	Liefermenge	Beanstandete Menge aus Kundenkontakten (KK)	Beanstandete Menge durch Wareneingang	Entnahmemenge aus Lager = Beanstandete Menge durch Fertigung / Montage	Anteil der Abweichungen
Gesamt	111056	150	214	0	0,33

Abb. 73: Lieferantenreport-Qualitätsentwicklung KBA-Mödling AG

Quelle: Intranet KBA



Abb. 74: Abweichungsberichte und Kundenkontakte KBA-Mödling AG

Quelle: Intranet KBA

Gesamtübersicht der Mangelmeldungen und Qualitätskosten	
Anzahl Mangelmeldungen GESAMT	245
Anzahl Mangelmeldungen INTERN aus Abweichungsbericht (AWB) Gesamt	93
Anzahl Mangelmeldungen Intern aus AWB / Wareneingang	93
Anzahl Mangelmeldungen Intern aus AWB / Fertigung / Montage	
davon anerkannt	76
davon abgelehnt	17
davon noch nicht beantwortet	2
Anzahl Mangelmeldungen aus AWB mit kritischem Fehler	4
Anzahl Mangelmeldungen aus AWB mit Hauptfehler	89
Anzahl Mangelmeldungen aus AWB mit Nebenfehler	
in den Abweichungsberichten eingetragene Entscheide:	
Tolerierung	
Ausschuß durch Lieferant	5
Nacharbeit durch KBA zu Lasten Lieferant	51
Nacharbeit durch Lieferant zu Lasten Lieferant	37
Anzahl Mangelmeldungen EXTERN aus Kundenkontakten	152
davon anerkannt	69
davon abgelehnt	86
davon in Klärung	
davon noch nicht beantwortet	24
Anzahl Kundenkontakte Gesamt	181
Qualitätskosten (Summe INTERN und EXTERN)	133.100,47 €
davon: AS - Kosten	2.367,56 €
davon: NA - Kosten	24.917,14 €
davon: abgeschätzte Kosten für Rücklieferung	4.504,00 €
davon: Kosten für Reklamationsabwicklung	36.696,00 €
Wert anerkannter/rückgelieferter beanstandeter Teile	37.959,26 €
davon Bauteile noch bei KBA-Kunden / Vertretungen	
Schätzkosten für Rücklieferung vom Markt	6.780,00 €
davon Reklamationsabwicklung	23.400,00 €
davon Wert beanstandeter Teile	28.050,06 €
Wert für angeforderte Gutschriften	35.502,58 €
Anzahl eingegangener Lieferungen	4150
QSV-Nummer	013
zugelassener / neuer Lieferant	M
Klassifikation des Lieferanten	K1

Abb. 75: Gesamtübersicht der MM und Qualitätskosten KBA-Mödling AG

Quelle: Intranet KBA

7.1.4 Kundenzufriedenheit Würzburg

Der kum. Wert der Zielerreichung bis zum Zeitpunkt Juni 2010 beläuft sich auf 149%.

Kundenperspektive		
Prozesse	Erreichung	
Kundenzufriedenheit Planeta kumuliert	◆	94%
Kundenzufriedenheit Würzburg kumuliert	◆	149%

Abb. 76: Kundenzufriedenheit Würzburg

Quelle: Intranet KBA

Errechnet wird die Kennzahl anhand der Abweichungen der gelieferten Positionen vom Liefertermin in Anzahl der Abweichungen und in Tagen.

Kennzahlen:

Anzahl Abweichung Liefertermin zu gel. Pos. kum. = Anzahl Abweichung Liefertermin
/ gelieferte Positionen

Abweichung Liefertermin Tage zu gel. Pos. kum. = Abweichung Liefertermin (Tage)
/ gelieferte Positionen

Kundenzufriedenheit Würzburg kumuliert			
Kennzahl (Einheit); Gewicht	SOLL/Aktuell	IST/Aktuell	Verantwortl. KZ
Anzahl Abweichung Liefertermin zu gel. Pos. kum. (Anzahl); 0,8	1,38	0,49	Sternecker
Abweichung Liefertermin Tage zu gel. Pos. kum. (Tage); 0,2	6,41	7,33	Sternecker

Abb. 77: Kundenzufriedenheit Würzburg kumuliert

Quelle: Autor

Die Auswertung wird durch das Product – Center PW durchgeführt. Die Daten kommen vom Produktionssystem KB 2000.

7.1.5 Kundenzufriedenheit direkte Kunden

Der kum. Wert der Zielerreichung bis zum Zeitpunkt Juni 2010 beläuft sich auf 200%.

Kundenperspektive		
Prozesse	Erreichung	
Kundenzufriedenheit Planeta kumuliert	◆	94%
Kundenzufriedenheit Würzburg kumuliert	◆	149%
Kundenzufriedenheit direkte Kunden kumuliert	◆	200%

Abb. 78: Kundenzufriedenheit direkte Kunden

Quelle: Intranet KBA

Die Auswertung erfolgt mittels eines Fragebogens durch das Service und den Vertrieb.

Kundenzufriedenheit direkte Kunden kumuliert			
Kennzahl (Einheit); Gewicht	SOLL/Aktuell	IST/Aktuell	Verantwortl. KZ
Kundenzufriedenheit Projektphase kum. (Wert); 0,5	1,5	0,00	Hochnjec
Kundenzufriedenheit laufende Betreuung kum. (Wert); 0,5	1,5	0,00	Hochnjec

Abb. 79: Kundenzufriedenheit direkte Kunden kumuliert

Quelle: Autor

Anhand des Ist- Standes ist erkennbar, dass keine Auswertungen stattgefunden haben. Ein Punkt, der jährlich als Mangel im internen und externen Auditbericht nachzulesen ist.

Fragebogen Kundenzufriedenheit:



Fragebogen zur Qualität von Service und Beratung und zur Kundenzufriedenheit

Sehr geehrte Kundin, Sehr geehrter Kunde!

Es freut uns, dass Sie unsere Leistungen und Angebote in Anspruch nehmen und mit uns in Kontakt getreten sind. Wir überprüfen systematisch den Grad der Zufriedenheit der Kunden über unsere Produkte sowie unseren Service. Deshalb möchten wir gerne von Ihnen wissen, wie Sie uns beurteilen und was Sie von unseren Angeboten und unserem Service halten. Wenn Sie sich eine Meinung gebildet haben, würden wir uns über die Zusendung des Fragebogens sehr freuen.

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

Maschinenfabrik
KBA-Mödling AG

Ihre Beurteilung:

Bitte Bewerten Sie von/ bis:

- 0 ... keine Erfahrung/ Leistung nicht in Anspruch genommen
- 1 ... hervorragend
- 2 ... gut
- 3 ... ausreichend
- 4 ... mangelhaft
- 5 ... ungenügend

Wie ist der generelle Eindruck unserer Produkte?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Verarbeitung und die Qualität unserer Produkte?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Wie bewerten Sie den generellen Aufbau der Maschine?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Funktionsweise unserer Maschine?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Wie ordnen Sie die Fehlerhäufigkeit der Maschine ein?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Wie empfinden Sie die Servicefreundlichkeit?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Sind Sie mit unserem Reparatur-Service zufrieden?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Werden Sie von unseren Mitarbeitern ordentlich betreut?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Wie bewerten Sie die Beratungskompetenz unserer Mitarbeiter?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sind Sie mit unserer Produkt- und Firmenpräsentation im Internet zufrieden?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Würden Sie bei weiteren Beschaffungen der KBA-Mödling AG (1) oder einem anderen Anbieter (5) den Vorzug geben?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Ändern sollten wir:

Sie haben sonstige Anmerkungen:

Diese Information wurde übermittelt von:

Firma:

Kontaktperson:

Fachbereich:

Telefon:

E-Mail-Adresse:

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Ihr KBA-Mödling-Team
Koenig & Bauer-Straße 2
2344 Maria Enzersdorf²¹

²¹ Vgl. Intranet KBA-Mödling AG

7.2 Liefertreue

7.2.1 Liefertreue allgemein

Liefertreue definiert für Aufträge, wie der Termin zum Zeitpunkt der Auftragserfassung bei Lieferung eingehalten wurde.

Arten der Liefertreue

Es können unterschiedliche Fälle unterschieden werden:

1. Kundenwunschliefertreue
2. Liefertreue zum ersten bestätigten Termin

Bei der Kundenwunschliefertreue wird ermittelt, ob der vom Kunden gewünschte Termin zum Zeitpunkt der Lieferung eingehalten wurde. Die Kundenwunschliefertreue ist in den meisten Unternehmen schlechter als die Liefertreue zum ersten bestätigten Liefertermin, bei dem die aus dem ERP-System bestimmte Lieferzeit berücksichtigt wurde. Je höher die Liefertreue, desto höher die Kundenzufriedenheit.

Berechnung

Die Berechnung der Liefertreue wird nach unterschiedlichen Berechnungen durchgeführt.

$$\text{Liefertreue} = (\text{Anzahl der pünktlich gelieferten Lieferungen}) / (\text{Anzahl der Lieferungen des Tages})$$

Es können statt der Lieferungen, Aufträge, Auftragspositionen oder Stück (bzw. andere Mengeneinheiten) betrachtet werden. Einige Unternehmen definieren Toleranzbereiche für die Pünktlichkeit, z. B. dass Lieferungen, die zu früh geliefert wurden, als pünktlich gelten.

Bewertung

Die Zulieferkette erfordert eine hohe Liefertreue. Die bestehenden ERP-Systeme basieren auf einer starken Einhaltung der Liefertermine, also einer hohen Liefertreue. Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten mit einer hohen Liefertreue, da sie mit schwankenden Bedarfen und begrenzten Kapazitäten arbeiten, die von den ERP-

Systemen nicht vollständig abgedeckt werden. Während Automobilzuliefer-Unternehmen eine sehr hohe Liefertreue aufweisen, haben andere Branchen eine eher geringe Liefertreue. Die Aussagen über die Liefertreue werden häufig dadurch erschwert, dass ein Anliefertermin beim Kunden eingehalten werden soll, aber für diesen Termin keine Daten im ERP-System zur Verfügung stehen, da der Transport häufig durch einen Logistikdienstleister durchgeführt wird und dieser die Daten nicht im ERP-System pflegt.²²

7.2.2 Liefertreue bei KBA-Mödling

Grundsätzlich hat Qualität und Liefertreue die oberste Priorität bei KBA-Mödling. In der Führungs – BSC ist Liefertreue im Punkt Kundenzufriedenheit integriert.

Kennzahlen:

Termintreue = Positionen ohne Verzug / gelieferte Positionen

Anzahl Abweichung Liefertermin zu gel. Pos. kum. = Anzahl Abweichung Liefertermin
/ gelieferte Positionen

Abweichung Liefertermin Tage zu gel. Pos. kum. = Abweichung Liefertermin (Tage)
/ gelieferte Positionen ²³

7.3 Qualitätsabweichungen

7.3.1 Qualitätsabweichungen allgemein

Qualität (lat.: *qualitas* = Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand) hat zwei Bedeutungen:

- a) *neutral*: die Summe aller Eigenschaften eines Objektes, Systems oder Prozesses
- b) *bewertet*: die Güte aller Eigenschaften eines Objektes, Systems oder Prozesses

²² <http://de.wikipedia.org/wiki/Liefertreue> am 16.06.2010.

²³ Vgl. Intranet KBA-Mödling AG

Qualität ist die Bezeichnung einer wahrnehmbaren Zustandsform von Systemen und ihrer Merkmale, welche in einem bestimmten Zeitraum anhand bestimmter Eigenschaften des Systems in diesem Zustand definiert werden.

Qualität wird laut der Norm EN ISO 9000:2005 (der gültigen Norm zum Qualitätsmanagement) als „*Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt*“, definiert. Die Qualität gibt damit an, in welchem Maße ein Produkt (Ware oder Dienstleistung) den bestehenden Anforderungen entspricht. Die Benennung *Qualität* kann zusammen mit Adjektiven wie *schlecht*, *gut* oder *ausgezeichnet* verwendet werden. *Inhärent* bedeutet im Gegensatz zu „zugeordnet“ *einer Einheit innewohnend*, insbesondere als ständiges Merkmal. Damit sind objektiv messbare Merkmale wie z.B. Länge, Breite, Gewicht, Materialspezifikationen gemeint.

Nicht *inhärent* sind subjektiv zugeordnete Beschreibungen wie „schön“ oder auch der Preis, weil diese eben nicht objektiv messbar sind. Der Preis oder ein persönliches Urteil sind also nicht Bestandteil der Qualität. Durch die Definition einer Zielgruppe und Meinungsumfragen kann das subjektive Empfinden dieser Zielgruppe ermittelt, ein inhärentes Merkmal definiert, damit „messbar“ gemacht und Bestandteil der Qualität werden.

Philip B. Crosby definierte die vier Eckpfeiler der Qualität wie folgt:

1. Qualität wird als Grad der *Übereinstimmung mit Anforderungen* definiert ("*Quality is conformance to requirements*")
2. Das Grundprinzip der Qualitätsplanung ist *Vorbeugung*.
3. *Null-Fehler-Prinzip* muss zum Standard werden.
4. *Qualitätskosten* sind die *Kosten für Nichterfüllung* der Anforderungen.

Wo sich Qualität mit quantitativen Größen messen lässt, wird sie häufig als *technische Qualität* bezeichnet. Das betrifft beispielsweise Eigenschaften wie Bruchfestigkeit, Belastbarkeit, Langlebigkeit, Farbechtheit usw. Als eine der einfachsten Definitionen für Qualität gilt hier die Regel: *Qualität ist die Übereinstimmung von Ist und Soll*, also die Erfüllung von Spezifikationen oder Vorgaben (Fulfilment of a specification) im Gegensatz zu der Erfüllung von Erwartungen und Zielen als dem übergreifenden Qualitätsanspruch (Fitness for Purpose). In der Produktion werden hierbei heute Kennzahlen zur Qualität über rechnergestützte Systeme bestimmt. Diese Systeme zur

Qualitätssicherung werden CAQ-Systeme (CAQ von engl. *Computer Aided Quality assurance*) genannt.²⁴

7.3.2 Qualitätsabweichungen bei KBA-Mödling

Der kum. Wert der Zielerreichung bis zum Zeitpunkt Juni 2010 beläuft sich auf 80%.

Prozessperspektive		
Prozesse	Erreichung	
Produktive Stunden kumuliert	♦	102%
Stundensätze kumuliert	♦	94%
Q-Kosten kumuliert	♦	80%
Produktivität kumuliert	♦	83%

Abb. 80: Q-Kosten

Quelle: Intranet KBA

Die Q-Kosten errechnen sich aus der Summe der internen, externen, gewährleistungsbezogenen und garantiebezogenen Kosten.

Q-Kosten kumuliert			
Kennzahl (Einheit); Gewicht	SOLL/Aktuell	IST/Aktuell	Verantwortl. KZ
Q-Kosten intern kum. (EUR); 0,3	322500,00	581386,00	Gehmayer
Q-Kosten Lieferant kum. (EUR); 0,3	235000,00	257753,00	Gehmayer
Q-Kosten Garantie kum. (EUR); 0,4	550000,00	452425,00	Gehmayer

Abb. 81: Q-Kosten kumuliert

Quelle: Autor

Die Q-Kosten intern errechnen sich durch die Fehlerkosten der internen Fertigung und Konstruktion.

Die Fehlerkosten Lieferanten errechnen sich aus den Kosten, die nicht mehr rückbelastbar sind. Diese zusätzlichen Kosten ergeben sich nach Wareneinlagerung, wo 12% Materialgemeinkosten zugeschlagen werden. D.h., nach österreichischem Gesetz kann nur der Einkaufsnettopreis in Rechnung gestellt werden. Dies bedeutet, weder die

²⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Qualitätsabweichungen> am 16.06.2010.

Gemeinkosten noch Montagekosten, die angefallen sind und am Abweichungsbericht gebucht werden, können geltend gemacht werden. Diese Kosten bleiben am Abweichungsbericht stehen und werden dem Einkauf zugeordnet.

Die Q-Kosten aus Garantie und Gewährleistung ergeben sich aus den Beanstandungen von KBA-Würzburg, KBA-Planeta (LIS - System) und den Endkunden, die der Serviceabteilung KBA-Mödling zugeordnet sind.

Wie jedes Jahr gibt es eine Vorgabe, ein Ziel, das erreicht werden soll. Im Jahr 2010 lautet die Devise: die Q-Kosten sollen kleiner 3% sein. Dazu muss gesagt werden, dass zu den vorhin erwähnten Kosten die Personalkosten im Bereich Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement dazu kommen.

Berechnung der Prozentgrenze:

Personalkosten in % zu Umsatz + Fehlerkosten in % zu Umsatz

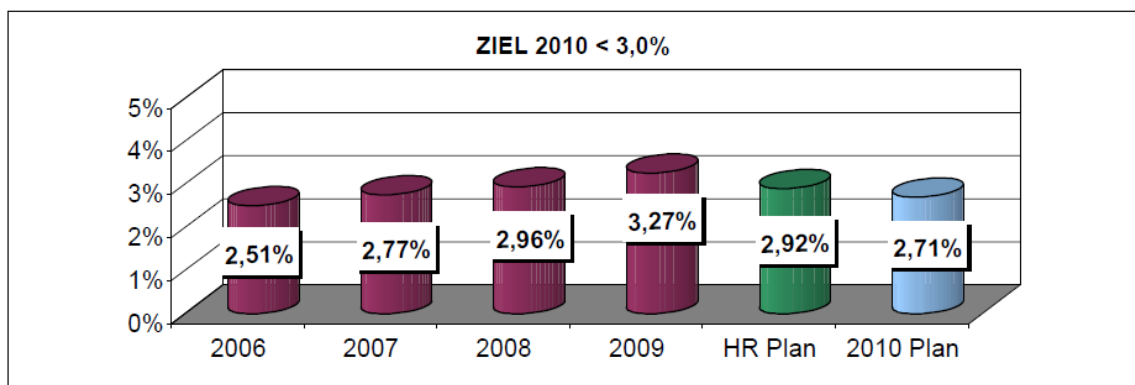


Abb. 82: Q-Kosten, Ziel 2010

Quelle: Intranet KBA

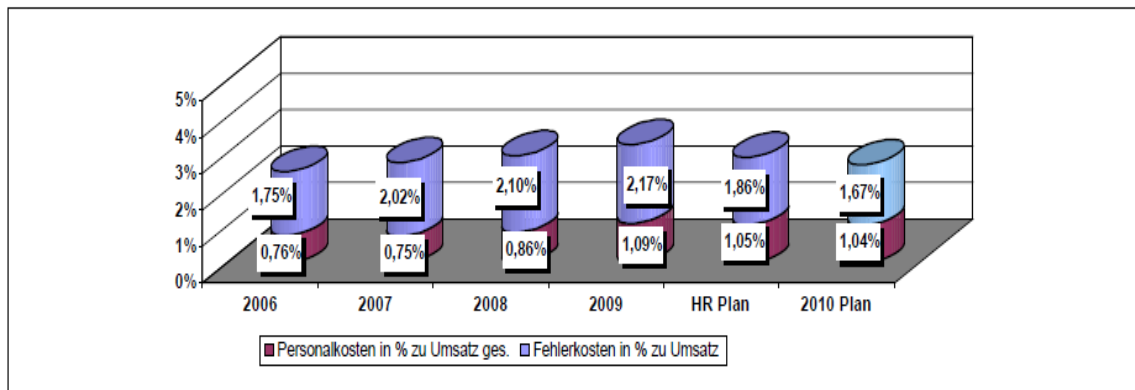


Abb. 83: Personalkosten und Fehlerkosten in Prozent zum Umsatz

Quelle: Intranet KBA

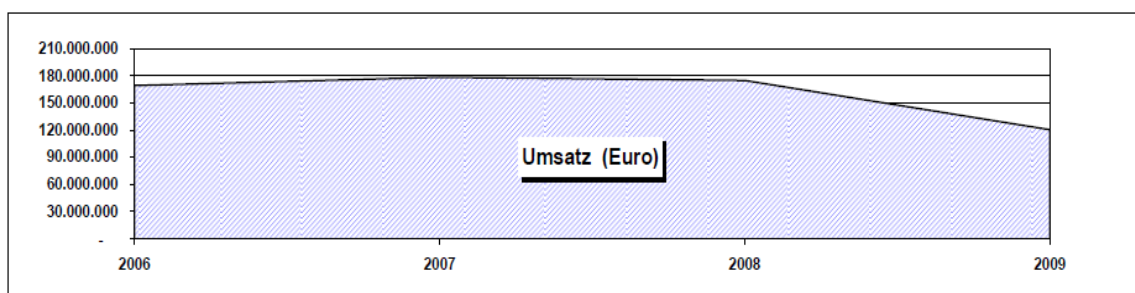


Abb. 84: Umsatz

Quelle: Intranet KBA²⁵

7.4 Lieferantenbewertung

7.4.1 Lieferantenbewertung allgemein

Lieferantenbewertung ist eine Methode der Betriebswirtschaft zur systematischen Beurteilung der Leistung von Lieferanten anhand definierter Merkmale. Die Lieferantenbewertung ist Teil des Lieferantenmanagements bzw. der Lieferantenanalyse. Der Lieferantenbewertung folgt eine Klassifizierung der Lieferanten sowie daraus abgeleitete Konsequenzen.

Ziele der Lieferantenbewertung

Das Ziel der Lieferantenbewertung ist die Vorabauswahl von Lieferanten, um im sich anschließenden Vergabeprozess nicht mit allen Lieferanten in Verhandlungen zu treten. Ein weiteres Ziel ist die Eingrenzung des Lieferantensets, um die Anzahl möglicher

²⁵ Vgl. Intranet KBA-Mödling AG

Lieferanten zu reduzieren. Weiterhin steht die Optimierung der Lieferantenbeziehungen im Vordergrund, um somit letztlich das zu beschaffende Gut hinsichtlich der einzelnen unternehmensspezifisch zu definierenden Merkmale zu optimieren. Durch die Kombination der Merkmale kann eine Aussage zur Gesamtpformance des Lieferanten getroffen und der Lieferant somit entsprechend klassifiziert werden. Die Klassifizierung erfolgt häufig in den groben Kategorien „bevorzugter Lieferant“, „zu entwickelnder Lieferant“ und „verbotener Lieferant“. Die einzelnen Ausprägungen sind in der Praxis dabei unterschiedlich, ebenso die Anzahl der vorhandenen Klassen.

Forderungen an die Lieferantenbewertung

Die Bewertung muss für beide Seiten transparent und einheitlich erfolgen, um eine Akzeptanz zu schaffen. Die Ableitung von Konsequenzen ist ebenfalls vorzusehen.

Kennzahlen der Lieferantenbewertung

Die Begriffe Kennzahlen, Kriterien, Faktoren und Merkmale werden häufig synonym verwendet.

Die ausgewählten Merkmale beziehen sich dabei auf die Ziele des Abnehmers, so genannte Key Performance Indicators (KPI). So werden in der Praxis häufig Kriterien aus cross-funktionalen Bereichen herangezogen. Häufig zu finden sind dabei die Bereiche Technologie, Logistik und Qualität sowie der Einkauf. Das Innovationspotenzial des Lieferanten wird ebenso teilweise miteinbezogen. Die Kriterien können quantitativ oder qualitativ sein. Die Bezugsebene der Lieferantenbewertung sind in der Praxis häufig die einzelnen Materialgruppen.

Gängige Kriterien der Lieferantenbewertung sind z.B. die ppm-Rate der gelieferten Teile, der Preis, die Mengen- und Termintreue sowie die Innovationsfähigkeit des Lieferanten. Die erst genannten Kriterien sind dabei objektiver Natur und relativ leicht messbar, die Innovationsfähigkeit hingegen ist eine subjektive Größe und somit schwieriger messbar.

Weitere in der betriebswirtschaftlichen Literatur genannte subjektive Faktoren sind z.B. Kooperationsverhalten, Commitment und Kommunikation. Diese sind dann zumeist in allen Unternehmensbereichen messbar.

Die Erhebung der Kennzahlen läuft dabei systemtechnisch ab. Am Markt existieren hierfür unterschiedliche Lösungen von verschiedenen Anbietern.

Beispielhafte Kennzahlen in den Unternehmensbereichen

Nachfolgend ist eine Auflistung beispielhafter Kennzahlen der relevanten Unternehmensbereiche aufgeführt. Die vorgenannten subjektiven Faktoren sind hierbei nicht explizit aufgeführt, können aber grundsätzlich jedem Bereich zugeordnet werden.

Technologie-kennzahlen	Logistik-kennzahlen	Qualitäts-kennzahlen	Einkaufs-kennzahlen
Innovationsfähigkeit	Termintreue	ppm-Rate	Preis
Technologieposition	Mengentreue	Serviceleistungen	Angebots-transparenz
	Anlaufmanagement	Zertifizierungen	

Abb. 85: Beispielhafte Kennzahlen in den Unternehmensbereichen

Quelle: Intranet KBA

Methode der Lieferantenbewertung

Die Bewertung hat regelmäßig zu erfolgen und sollte in bestimmter Berichtsform aggregiert werden. Die Berichte dienen sowohl dem operativen wie auch dem strategischen Management des beschaffenden Unternehmens. Ferner können Berichte erstellt werden, die dem Lieferanten Transparenz über seine erbrachte Leistung verschaffen und es ihm ermöglichen, Maßnahmen ableiten zu können. Dabei können sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren eingesetzt werden.²⁶

7.4.2 Lieferantenbewertung KBA-Mödling

Über das Betriebssystem KB2000+ werden die Daten erfasst und der Auswertung zur Verfügung gestellt.

Anhand der Ersteller, die in der Wareneingangskontrolle und in der Montage tätig sind, wird im Vorfeld ersichtlich, wo die Abweichungsberichte zuordenbar sind. Die

²⁶ <http://de.wikipedia.org/wiki/Lieferantenbewertung> am 16.06.2010.

momentane Aufteilung gestaltet sich dermaßen, dass leider 75% aller Abweichungen, die durch Lieferanten verursacht wurden, erst in der Montage erkannt werden.

Siehe Abbildung

Anzahl von ABW-Nr. Monat						
Ersteller	1	2	3	4	5	Gesamtergebnis
A116AMBR	13	6	22	17	29	87
A126TOBL				1		1
A137HORV	8	17	10	8	5	48
A137TREI	1	55	40	14	39	149
A156KREJ	47	20	7	18	12	104
A156THOM	14	47	45	64	30	200
A199BRUC	5	29	23	19	11	87
A199TOEM	32	26	47	34	43	182
A230BAUE	49	59	88	31	12	239
A233STEQ	18	15	21	10	11	75
A426SCHE	17	10	12	13	19	71
Gesamtergebnis	204	284	315	229	211	1.243
	30%	24%	17%	36%	20%	25%

Abb. 86: Anzahl von Abweichungsberichten und deren Verfasser

Quelle: Intranet KBA

In einer weiteren Auswertung sind sowohl die Anzahl, die reklamierte Stückzahl und die Restkosten ersichtlich.

Siehe Abbildung

Bereich	Anzahl von ABW-Nr.	BeaMg	Schätz- Kosten	G-Kosten	M-Kosten	Rest- Kosten	Betrag- Belastung
Lieferanten	1.243	6.755	1.130.030	558.960	443.957	312.952	300.825
Fertigung	371	1.577	81.597	77.737	20.109	113.662	0
Indirekt	109	662	51.668	92.930	56.340	98.649	81
Montage	48	95	20.604	41.218	31.376	43.233	98
Ternitz	74	3.403	12.489	17.771	15.491	17.771	0
Gesamtergebnis	1.845	12.492	1.296.388	788.616	567.273	586.267	301.004

Abb. 87: Kostenzuordnung der einzelnen Abweichungsberichte

Quelle: Intranet KBA

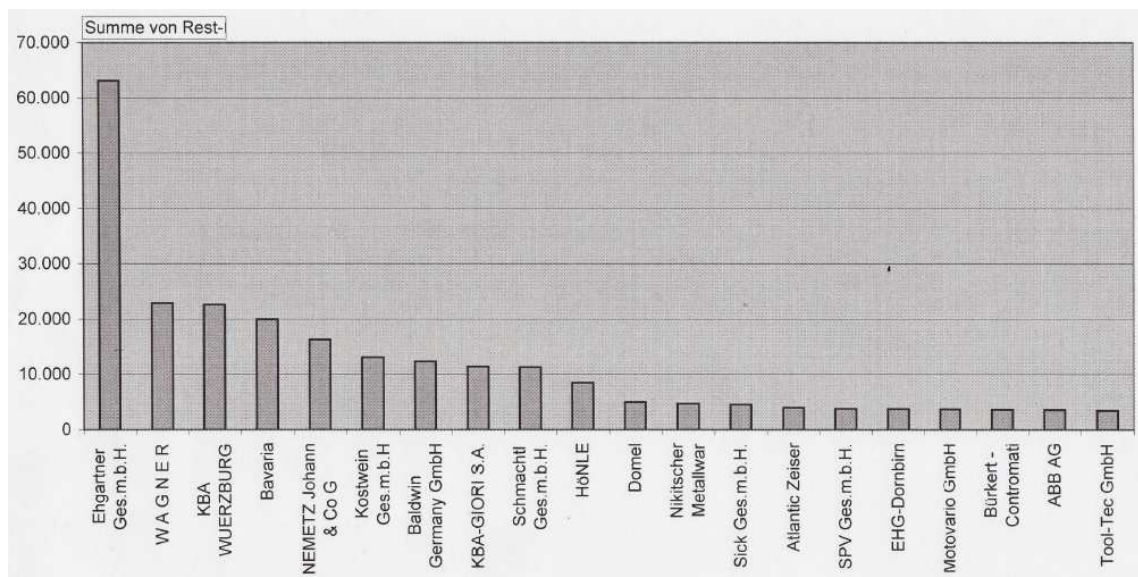


Abb. 88: Lieferantenrestkosten

Quelle: Intranet KBA

Auszug einer Auswertung, erstellt durch den Einkaufsreferenten:

LIEF_Nr	KURZ_NAME	GRUPPE	LAND	Qual.	Term.	Preis	ZuArb	Urteil	WERT	WERT_BEANS	% WERT BEANST.	ANZ_LIEF	ANZ_BEANST	ANZ_AWB	ANZ rekl. STÜCK	ANZ gel. STÜCK	Reklamationsquote	% ANZ LIEFERUNG.	% ANZ. BEANST.	ANZ_SPAET	TAGE_SPAET	ANZ_SP_2WO	ANZ_SP_4WO	ANZ_SP_3MO	ANZ_SP_XMO	% LIEF. SPÄTER	ANZZ_FRUEH	TAGE_FRUEH	QSV	EKR	
628697	CMS-COMPON	2	201	4	3	2	2	32	303.898,46	53.181,70	17,50	241	37	58	163	1429	11,4	24	15	-70	-23,58	-28	-5	-32	-6	29	-104	-7,70	E26	4	KONKURS
528038	TOOL-TEC G	2	201	3	3	2	2	28	655.297,59	41.221,23	6,29	621	42	63	128	1958	6,5	10	7	68	12,22	46	8	14	-	11	240	5,95	E25		
520433	EHGARTNER	2	201	4	3	3	2	33	39.269,94	3,33	333	26	65	191	1408	13,6	20	8	51	7,35	41	6	4	-	15	148	7,25	E25	4		
529839	PAUGGER GE	2	201	4	3	2	1	31	120.370,60	28.710,00	24,68	198	41	45	280	1302	21,5	23	21	83	11,86	55	9	19	-	42	41	15,60	E25	4	
526846	H.E	2	201	3	2	3	2	25	292.595,15	16.561,75	5,66	323	15	25	276	4843	5,7	8	5	28	13,00	19	7	-	2	9	203	15,39	E25		
524201	GIBHARTER	2	201	1	2	1	15	882.570,26	10.871,39	1,23	3764	58	110	480	72221	0,7	3	2	195	5,35	176	11	8	-	5	3.185	8,87	E25			
524703	ZIRKLER	2	201	4	2	3	3	30	71.337,90	7.935,00	11,12	45	9	11	22	148	14,9	24	20	4	11,75	1	3	-	9	14	12,07	E25	4		
524939	SAM	1	201	2	3	2	2	24	6.504,74	0,40	850	11	25	135	3564	3,8	3	1	180	21,87	110	45	19	6	21	203	10,62	E16			
512228	KOSTWEIN G	2	201	1	3	3	1	20	5.564,01	0,24	611	10	55	253	10269	2,5	9	2	109	14,43	83	8	15	3	18	339	11,05	E25			

Abb. 89: Lieferantenbewertung

Quelle: Intranet KBA

Anhand dieser Auswertungen werden den Lieferanten Noten vergeben:

1 für volle Zufriedenheit, 2 für zufrieden, 3 für tolerierbar, 4 für unzufrieden

Berechnung:

Qualität: Note 1, RQ < 2,5%

Note 2, RQ 2,5% - 4%

Note 3, RQ 4% - 8%

Note 4, RQ > 8%

Termin (Lieferverspätung): Note 1, $\leq 5\%$

Note 2, $5\% - 10\%$

Note 3, $10\% - 25\%$

Note 4, $> 25\%$

Preis und Zuarbeit der Lieferanten ist keine objektive Benotung und wird in der Gewichtung mit je 10% bedacht. Qualität und Termin haben die Gewichtung 40%.

Urteil nach der Bewertung: $\text{Qualität} \times 4 + \text{Termin} \times 4 + \text{Preis} + \text{Zuarbeit}$

Liegt dieser Wert über 30, oder sind die Einzelbewertungen der Qualität oder der Termin mit Note 4 bewertet, wird der Lieferant schriftlich kontaktiert. Ab diesem Zeitpunkt hat der Lieferant sechs Monate Zeit, die abweichenden Werte nach unseren Vorstellungen zu korrigieren.

Berücksichtigt wird bei Auswertungen dieser Art, ob Bestellungen rechtzeitig getätigt wurden. Lieferungen, die zu früh angeliefert werden, finden keinen negativen Eintrag, da die Bezahlung erst zum bestätigten Termin erfolgt.

Die Qualitätsfähigkeit der Lieferanten hat als Grundlage die DIN EN ISO 9001 : 2008, nach der KBA-Mödling zertifiziert ist.

Diese Auswertungen werden aber auch im positiven Sinne verwendet. Im Laufe der letzten Jahre wurde die Kontrolltätigkeit in der Wareneingangskontrolle eingeschränkt und der Personalstand dementsprechend reduziert. Grund dafür ist wiederum die DIN EN ISO 9001 : 2008. Diese trifft die Aussage: Wenn die Prozesse in Ordnung sind, um Werkstücke anzufertigen, sind im Anschluss auch die Werkstücke fehlerfrei.

Trotzdem kommt es zu Engpässen in der Wareneingangskontrolle durch Krankenstände, Urlaub oder hohes Bestellvolumen. Dann wird die Auswertung nach Noten herangezogen und werden Vorzugslieferanten deklariert. Die Waren dieser Vorzugslieferanten werden ohne Stichprobenkontrolle auf Lager gebucht und somit für die Montage freigegeben.

Die Auswertungen sind aber teilweise noch Handarbeit, und so wird momentan ein Instrumentarium entworfen, das diese Funktionen in jeglicher Variation automatisiert und je nach Benutzerwunsch durchführt.

Die Daten werden ebenfalls vom Betriebssystem KB2000+ übernommen und im neuen Tool ausgewertet. Ersichtlich auf einen Blick ist der Zeitraum, Anzahl der

Abweichungen, Anzahl der reklamierten Stück, Rückweisquote, Wiederholfehlerquote je Quartal, Terminverzug etc. Die Kunst liegt aber wiederum darin, die richtigen Gewichtungungen zu finden, um nicht ungerecht zu handeln.

Beobachtungszeitraum
von: 06.01.2010
bis: 05.08.2010

Letzter Datenimport: Abweichungsbericht
03.08.2010 15:43:54 gehmayr

Sachnummern nach Anz. ABW Top: 20

Reihung der Verursacher gewichtet

VERUR	BEZ-VERURS
520433	Ehgartner Ges.m.b.H.
525936	KBA WUERZBURG
522522	NEMETZ Johann & Co G
524201	Gerhard Göbharter Gm
520344	W A G N E R
525153	Schmachtl Ges.m.b.H.
512226	Kostwein Ges.m.b.H
510272	Bavaria
528038	Tool-Tec GmbH

Gewichtung Kriterien

1,0 Anzahl ABW
0,0 Ges. Kosten
0,7 Rest Kosten
0,0 Beantst. Stk

Ranking Wiederholfehlerquote

VERUR	BEZ-VERURS	W-Quote
4008027	TO5-Portalfäsmas.FRP	50 %
524322	Brugger & Pfau Ges.m	50 %

Sachnummer	Verurs.	Benenn./Name	Anz. ABW
+1520040		HF-TEIL	51
522522	NEMETZ Johann & Co G	...	14
525936	KBA WUERZBURG	...	33
2520000	FERTIGUNG TERNITZ	...	4
L0853208	GEBLASEMOTOR	...	18
527297	Domet	...	18
L5640290	DICHTRING	...	18
520433	Ehgartner Ges.m.b.H.	...	18
#0677460	GUBROHLING	...	13
524322	Brugger & Pfau Ges.m	...	2
6500000	GFA 65 GREIFERF. TERN	...	11
P0547811	GESTELL DW OHNE	...	12
516425	Koenig & Bauer AG.	...	2
520344	W A G N E R	...	1
525936	KBA WUERZBURG	...	7
6000000	GFA 60 RAUB-FERTIG.	...	2
AR000810	DRUCKZYLINDER P40	...	12
513270	OTK Oberflächenrechn	...	12
L0852826	SERVOREGLER	...	12
525153	Schmachtl Ges.m.b.H.	...	11
8630000	Mont. El. Anleger	...	1
L6242662	DRUCKZYLINDER	...	11
516425	Koenig & Bauer AG.	...	2
524379	Frankstahl	...	1
525936	KBA WUERZBURG	...	2
2510000	VERCHROMUNG TERNITZ	...	1
4000000	GFA 40 GR. PRISMAT. T.	...	1
4008023	FFT - BOHRW AREA 1 T	...	2
8000000	GFA 80 JAP-BENDMONTAGE	...	2

Vorschau Top Sachnr.
Top Sachnr. drucken

Abb. 90: Lieferantenbewertungstool

Quelle: Intranet KBA

Beobachtungszeitraum
Von: 06.01.2010
Bis: 05.08.2010
Anzeigen und Maßnahmen erstellen bis: 04.08.2010

Suche: g0b

524201 Gerhard Göbharter Gm

Letzter Datenimport: Abweichungsbericht
03.08.2010 15:43:54 gehmayr

Rückweisquoten:

08/09	09/09	10/09	11/09	12/09	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10	06/10	07/10
0,87%	0,95%	0,94%	0,93%	0,81%	0,83%	1,01%	1,62%	1,64%	1,59%	1,52%	----

Wiederholfehlerquote je Quartal Q 3 / 2009 Q 4 / 2009 Q 1 / 2010 Q 2 / 2010 06.01.2010 bis 05.08.2010

Q 3 / 2009	Q 4 / 2009	Q 1 / 2010	Q 2 / 2010	06.01.2010 bis 05.08.2010
9,30%	15,25%	15,87%	14,60%	20,56%

Sachnummer	Benennung	Anz ABW	Restkost.	Ges. Kost.	Beantst. Meng.	Menge bestellt	Datum
L6475620	EXZENTERBUCHSE	5	136	1866	17	0	
L646151	SCHLIESSPLATTE	4	218	730	6	2	20.08.2010
L6475690	EXZENTERBUCHSE	4	136	1746	13	0	
L646161	SCHLIESSPLATTE	4	-81	190	4	1	20.08.2010
L7021514	HÜLSE	3	268	3338	548	0	
L6194960	GEHAUSE	3	40	376	11	4	04.10.2010
L6464030	LAGERRING	3	25	25	3	0	
L7021576	MAGNETHALTER	3	18	948	424	0	
P9200870	STANGE	3	4	43	4	15	23.09.2010
L7029113	HALTER	2	122	1200	48	0	
L6548451	SCHARNIER	2	92	2057	120	0	
L6540485	LAGERRING	2	82	148	2	0	
L6257360	RING	2	31	346	6	0	
L3411841	TRAGARM	2	29	297	3	0	
L3411861	TRAGARM	2	29	297	3	0	
P1891210	ROLLENHEBEL	2	23	179	6	0	
L6642551	HALTER	2	12	108	2	0	
L6548680	MUTTER	2	9	388	3	0	
L6948410	SICHERUNG	2	7	62	17	12	23.07.2010
L3410467	BOLZEN	2	6	137	3	0	
L6647670	LAGERRING	2	0	0	3	0	17.07.2010

Excel Export über alle Verursacher (nur Zeitfilter) Excel Export

Abb. 91: Lieferantenbewertungstool, Rückweisquoten

Quelle: Intranet KBA²⁷

²⁷ Vgl. Intranet KBA-Mödling AG

8 Resümee

Es ist erkennbar, dass ein Konzern dieser Größe dem Instrumentarium Balanced Scorecard nicht entkommen kann. Die Einführung im Stammwerk und den Tochterfirmen war schon aus dem einen Grund unausweichlich, weil das Zeitalter der ersten Zertifizierungen, den sogenannten externen Audits, vor der Tür stand.

Anfänglich war eine Ablaufbeschreibung der Prozesse, die in der Firma stattfanden, ausreichend. Natürlich waren auch zu diesem Zeitpunkt bereits die notwendigen Kennzahlen verfügbar. Nun galt es aber nach neuer ISO EN 9001:2000, auch Ziele, die zu erreichen waren, zu definieren. Das war die Geburtsstunde der BSC. Doch ist erkennbar, dass einzig der Führungsprozess als lupenreine BSC ausgeführt wurde. Alle anderen Prozesse beruhen auf einem Top-Card Prinzip, zwar mit kombinierten aussagekräftigen Kennzahlen ausgestattet, aber die Aktivitäten für die Zukunft werden einzig von der Vergangenheit gesteuert.

Trotz dieser Konstellation hat KBA-Mödling eine funktionierende Balanced Scorecard implementiert, die auf die örtlichen Gegebenheiten angepasst wurde. Für den einen Prozessowner ist sie eine Stütze, der andere verwendet sie notwendigerweise, und tlw. wurde sie deformiert.

Letztendlich wurde jedes externe Audit bestanden, und die Visionen und Ziele des Konzerns, die durch die Tochterfirmen mitgetragen werden, sind seit der Einführung der Balanced Scorecard via Intranet für eine breite Masse der Mitarbeiter einsehbar.

So hat jeder Mitarbeiter des Konzerns die Möglichkeit, seine persönlichen Ziele mit den Firmenzielen in Einklang zu bringen und so ein Maximum für beide Seiten zu erzielen.

**Eine Reise von tausend
Meilen, beginnt mit dem
ersten Schritt**

Laotse

Danksagung

Für die Unterstützung bei meiner Diplomarbeit möchte ich mich bei folgenden Personen und Institutionen herzlich bedanken:

Bei meinen Erstprüfer, Herrn Prof. Dr. V. Tolkmitt und dem Zweitprüfer, Herrn Prof. Mag. Greistorfer für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit.

Mein Dank gilt der Hochschule Mittweida und ihren vortragenden Professoren, die ihr Fachwissen auf exzellente Weise zur Verfügung gestellt haben.

Zum Dank verpflichtet bin ich meiner Firma, Maschinenfabrik KBA-Mödling AG, die mir den Einblick hinter die Kulissen gewährt hat.

Ganz besonders möchte ich mich bei meiner Frau Sandra und meiner Tochter Paulina bedanken, die mich während des Studiums uneingeschränkt unterstützt haben. Ohne ihre Hilfe wäre dieser Bildungsausflug nicht möglich gewesen.

Literaturverzeichnis

Baschin, Anja: Die Balanced Scorecard für Ihren IT-Bereich – Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2001

Quadt, Florian: Balanced Scorecards zur Umsetzung von Qualitätsmanagement. Saarbrücken: VDM Verlag, 2008

Friedag, Herwig R. / **Schmidt**, Walter: My Balanced Scorecard. – 2. erweiterte Auflage- Freiburg: Haufe Verlag, 2001

Friedag, Herwig R. / **Schmidt**, Walter: Balanced Scorecard. – 3 Auflage- Freiburg: Haufe Verlag, 2001

Kaplan, Robert S. / **Norton** David P.: The balanced scorecard –measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992

Kaplan, Robert S. / **Norton** David P.: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997

Wehrheim, Michael / **Schmitz**, Thorsten: Jahresabschlussanalyse. – 3. Auflage - Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2009

Intranet

Intranet KBA-Mödling AG

Internet

Wikipedia: Kundenzufriedenheit, Online im WWW unter URL:
<http://de.wikipedia.org/wiki/Kundenzufriedenheit>
[16.06.2010]

Wikipedia: Liefertreue, Online im WWW unter URL:
<http://de.wikipedia.org/wiki/Liefertreue>
[16.06.2010]

Wikipedia: Qualitätsabweichungen, Online im WWW unter URL:
<http://de.wikipedia.org/wiki/Qualitätsabweichungen>
[16.06.2010]

Wikipedia: Lieferantenbewertung, Online im WWW unter URL:
<http://de.wikipedia.org/wiki/Lieferantenbewertung>
[16.06.2010]

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorgelegte Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version übereinstimmt.

Neustift an der Lafnitz, Oktober 2010

Günter Hanifl